

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

Бизнес-планирование предприятия сферы образовательных услуг
(на примере детского сада АНОО «Бексли»)

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студента 2 курса 268 группы
направления (специальности) 43.04.01 «Сервис»
Институт истории и международных отношений
Талинского Ивана Дмитриевича

Научный руководитель:

Доцент, к.с.н., доцент

_____ М.С. Отнюкова

Зав. кафедрой

Профессор, д.э.н., профессор

_____ Т.В. Черевичко

Саратов 2024

Введение.

Актуальность темы. Перспективы бизнеса в сфере частного дошкольного образования определяются высоким спросом на услуги в результате нехватки мест в государственных детских садах.

Частный детский сад - учреждение для детей дошкольного возраста, обеспечивающее уход и досуг детям от 3 до 7 лет. В отличие от государственных детских садов, частные детские сады обычно небольшие (до 10 детей в группе). Для компетентной организации такого учреждения необходим детальный бизнес-план. Он должен включать анализ рынка и конкурентного окружения, план организации и открытия, финансовый план, а также анализ бизнес-рисков.

Частные детские сады являются полноценными детскими садами со штатом воспитателей и установленными программами. В отличие от кружков, куда дети приходят только на время занятий, в частных детских садах, как и в государственных, есть постоянные группы, хотя и меньшей численности. Дети могут находиться в детском саду с 8:00 до 19:00. Из-за небольшого размера групп воспитатели могут уделять больше внимания каждому ребенку.

Основная проблема состоит в том, что детское образовательное учреждение - не бизнес в классическом понимании этого слова. Принятие решения об открытии детского сада - самый важный этап создания проекта. Такой проект будет успешным, если, даже на стадии принятия решения о создании детского сада, инвестор будет глубоко осознавать ответственность, налагаемую таким бизнесом, и понимать его цель¹.

Методологическими и теоретическими основаниями магистерского исследования послужили труды отечественных и зарубежных исследователей. В процессе написания магистерской работы была изучена литература по разработке бизнес-планов. В книге Р. Абрамс «Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса» отмечается важность реалистичного бизнес-плана, который будет служить руководством к действию в будущем. В книге

¹ Бекетова, О. Бизнес-планирование. М., 2020. - 160 с.

детально и с примерами описываются важнейшие аспекты бизнеса: от выбора места для офиса до социальной ответственности.

В книге В. Горбунова «Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов» описываются этапы создания бизнес-плана, а также методы подготовки материалов для расчета и методов расчета эффективности бизнеса. В литературе приводятся примеры реальных бизнес-планов, реализованных с инвестиционной поддержкой, включая и создание детского сада.

Также в процессе написания магистерской работы были изучены труды исследователей Орловой и Лосева, где особое внимание уделяется самым распространенным проблемам и ошибкам при создании бизнес-планов. В литературе предлагаются шаблоны для самостоятельного создания бизнес-планов по отраслям, в зависимости от исходных параметров².

В книге Д. Бочкова «Как открыть частный детский сад: учебно-методическое пособие для предпринимателей и руководителей дошкольных образовательных учреждений» особое внимание уделяется финансовому планированию проектов по созданию частных детских садов. Для владельца будущего бизнеса важно понимать, из каких источников он будет получать финансирование. На стадии создания проекта необходимо сделать расчет того, какая часть будет финансироваться из собственных средств, а какая часть из заемных (кредита). Период окупаемости проекта будет зависеть от суммы кредита, его срока, процентной ставки, графика погашения и наличия обеспечения займа³.

Книга Н. Зицера «Частный детский сад: с чего начать, как преуспеть» была написана профессиональными педагогами, решившими открыть собственный детский сад в г. Санкт-Петербург. В ходе реализации проекта им пришлось

² Бехтемирова, Н. Механизм формирования финансовых ресурсов предприятия // Экономика и эффективность организации производства. - 2018. №22. - С. 67-70.

³ Фалюшина, Л. Экономика государственной системы дошкольного образования // Экономические реформы в России. - 2013. - №1(20). - С.63-74.

погрузиться во все аспекты создания и запуска учреждения детского дошкольного образования. В книге описываются юридические, экономические, социальные аспекты данного процесса. Весь список вопросов относительно «с чего начать и как преуспеть» в таком проекте близок авторам, поскольку они являются предпринимателями и педагогами, хорошо понимающими детей и их потребности. Все советы в книге основаны на личном опыте авторов (их теоретических и практических знаниях), а также на анализе ситуации с детскими садами в России. Кроме того, в книге содержится и негативный опыт, в качестве примера того, что реальные события не всегда развиваются по плану, но это не причина для того, чтобы отказываться от проекта.

Авторы указанных пособий пишут, что для бизнеса такого типа получение прибыли возможно через 1 год успешного функционирования детского сада. От владельца такого бизнеса требуется большой личный вклад. В России такому типу бизнеса присуща высокая бюрократизированность, поэтому его развитие сопровождается неприятными бумажными процедурами и общением с государственными органами. Создание и продвижение детского сада - малодоходный бизнес.

Цель магистерской работы - исследование особенностей бизнес-планирования предприятий сферы образовательных услуг, а также разработка бизнес-плана детского сада АНОО «Бексли».

Для достижения цели исследования были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы бизнес-планирования предприятий дошкольных образовательных услуг;
2. Проанализировать понятие и основные составляющие дошкольных образовательных услуг;
3. Изучить особенности бизнес-планирования для частного детского сада;
4. Провести исследование рынка дошкольных образовательных услуг города Москвы;
5. Разработать бизнес-план для открытия частного детского сада АНОО «БЕКСЛИ»;

6. Составить маркетинговый, производственный и организационный планы;

7. Составить финансовую модель и финансовый план.

Объектом магистерской работы является предприятие сферы образовательных услуг.

Предметом магистерской работы является бизнес-планирование нового частного детского сада в г. Москве.

Эмпирическая база магистерского исследования включает в себя следующие методы:

- анализ рынка частных детских садов г.;
- изучена литература по разработке бизнес-планов.

Научная новизна представлена в научных результатах, полученных лично магистрантом. Новизна выражена в выборе объекта для исследования, которым является услуга «частный детский сад», его изучении и определении инструментов для его реализации.

Практическая значимость исследования заключается в разработанном бизнес-плане, включая план доходов и расходов, проведенном расчете экономической эффективности проекта, а также в проведенной оценке рисков проекта. Данная работа может найти свое практическое применение в сфере частного образования в целом.

Апробация работы.

Результаты и тема магистерской работы обсуждались и докладывались на:

- Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «ТУРИЗМ И СЕРВИС: ОТ БУДУЩЕГО К НАСТОЯЩЕМУ», Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского, г. Саратов, 19 апреля 2024 г. Тема доклада: «Сравнительный анализ рынка частного дошкольного образования в России, Европе и США»;

- Всероссийской студенческой стратегической сессии «Студенческий туризм - будущее туризма», Саратовский национальный исследовательский

государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, г. Саратов, 17 ноября 2023 г. Тема доклада: «Перспективы развития студенческой практики в дошкольных учреждениях (на примере летнего лагеря)».

Основные публикации:

1. Талинский, И.Д. Перспективы развития студенческой практики в дошкольных образовательных учреждениях / И.Д. Талинский, М.С. Отнюкова // Студенческий туризм - будущее туризма: сборник научных трудов по материалам Всероссийской студенческой стратегической сессии. – Саратов: Саратовский источник, 2024. – С. 116-121.

2. Талинский, И.Д. Сравнительный анализ рынка частного дошкольного образования в России, Европе и США учреждениях / И.Д. Талинский, М.С. Отнюкова // Туризм и сервис: от будущего к настоящему: сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием Саратов, 2024. – 7с. (в печати).

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

Основное содержание работы.

В России существует 3 типа частных детских дошкольных учреждений:

1) Домашний детский сад создается для небольшой группы (до 10 детей) в квартире, специально оборудованной для детей и их времяпрепровождения.

2) Развивающий центр создается для кратковременного пребывания детей и предоставляет воспитательные услуги на коммерческой основе. Развивающие центры в России относятся к «серой зоне», т.е. эта концепция может меняться в зависимости от конкретной ситуации. Для развития способностей детей в таких центрах могут устраиваться как индивидуальные, так и групповые занятия. Кроме того, педагоги в таких центрах могут готовить детей к школе или заниматься с ними только по выходным.

3) Частный детский сад - образовательное учреждение, являющееся лицензированным детским садом и предоставляющее весь спектр услуг, связанных с воспитанием и образованием дошкольников. Частный детский сад в России должен соответствовать всем требованиям отдела образования, противопожарного, санитарного и эпидемиологического контроля. Помещение должно соответствовать всем законодательным требованиям, что требует существенных вложений, и не только финансовых.

По мнению автора статьи «Система менеджмента в современной дошкольной образовательной организации» (О. Пастюк), частный детский сад - организация, дающая детям достойное образование и социальную адаптацию, позволяя им развить их способности и навыки. Частный детский сад - трудный для реализации проект, который, тем не менее, позволяет создателям по-настоящему воплотить их педагогические идеи⁴.

В статье Пуденко и Богуславской «К вопросу о критериях оценки эффективности деятельности дошкольных образовательных организаций» перечисляются важнейшие услуги, которые детский сад должен предоставить ребенку:

- комфорт;
- личные интересы;
- интересное общение;
- уверенность;
- безопасность сноски.

Существование веб-сайта в сети интернет будет являться конкурентным преимуществом для детского сада. Лишь малая часть потенциальных клиентов откликается на печатную рекламу; основным источником информации в современном мире является Интернет (Д. Батлер. Бизнес-планирование. Что нужно для успешного начала собственного дела). Соответственно, важно выделить достаточно средств для создания качественного веб-сайта, который выделит ваш детский сад среди конкурентов. Он должен давать родителям представление о цели существования учреждения, высокой квалификации педагогов и о понимании ими своей ответственности.

Один из самых сложных этапов проекта - поиск локации. На этом этапе стоит учесть территорию, где расположена локация (плотность населения, транспортная доступность), обеспеченность помещений свежим воздухом и светом, наличие зоны для дневных прогулок.

Для собственника важно понимать систему управления детским садом не только на этапе запуска, но и на начальной стадии проекта. В статье О. Пастюк «Система менеджмента в современной дошкольной образовательной организации» рассматриваются современные подходы к организации системы менеджмента дошкольного образовательного учреждения. В статье раскрываются принципы кадрового управления детского сада, описывается система менеджмента и алгоритм ее выстраивания руководителем. Статья также касается особенностей выполнения SWOT-анализа дошкольного учреждения сноска.

В основе качественной системы менеджмента дошкольного образовательного учреждения лежат следующие аспекты:

1. Вовлеченность персонала в процесс управления детским садом;
2. Взаимовыгодные отношения с партнерами (воздействие внешней среды);
3. Клиентоориентированность;
4. Повышение качества образовательных услуг;
5. Формальное и неформальное лидерство в организации;
6. Использование 3 принципов организационного менеджмента: процессный, ситуационный и системный подход;
7. Непрерывный анализ и мониторинг возможностей для совершенствования (принятие объективных решений) сноска.

По Р. Дафту, менеджмент - это эффективное достижение целей организации, основанное на планировании, лидерстве и контроле ресурсов организации сноска. Каждая функция менеджмента оказывает огромное влияние на управление организацией, но базисом для всех этих функций является планирование.

В книге С. Бриджа и К. Хигарти «После бизнес-плана: 10 принципов нового предприятия» приводятся 10 принципов, гарантирующих новому бизнесу достаточно гибкости, чтобы пережить любую неопределенность. Эти принципы считаются альтернативой классическому бизнес-плану или даже модифицированным принципам существующих традиционных подходов. Книга не содержит секретного способа вести бизнес, но дает информацию, необходимую, чтобы преодолевать непредвиденные препятствия, адаптироваться, расти и меняться, как того требуют обстоятельства сноска. Такой подход показывает, что гибкий дизайн в состоянии адаптироваться к экономическим изменениям лучше любого бизнес-плана, а также дает понятие о том, как реагировать на неопределенность.

Изучив научную литературу, посвященную бизнес-планированию в сфере детских дошкольных учреждений, можно сделать вывод, что в последние годы тенденции в сфере дошкольного образования сменились с красивых картинок на качество содержания. В России имеется немало частных детских садов. Однако

доля учреждений, стремящихся обеспечить детям образование и развитие их способностей, гораздо меньше.

Целью проекта является разработка бизнес-плана организации частного детского сада в съемном помещении. Концепция детского сада: дошкольное образовательное учреждение с индивидуальным подходом к каждому ребенку, организацией досуга детей, спортивных занятий и развлекательных мероприятий. Детский сад будет работать по методу Монтессори, в соответствии с которым взрослому необходимо понять, что интересует ребенка, дать ему или ей базу для интересующей деятельности и научить использовать полученную базу знаний. Концепция детского сада в основном предполагает поиск тех областей, которые интересуют ребенка.

Предложенный проект детского сада с расчетами предполагает создание 2 групп. Детский сад будет рассчитан на 30-40 детей. Первая группа будет предназначена для детей 3-5 лет, старшая группа - для детей 5-7 лет.

Таблица 1 - Характеристики детского сада «Бексли»

Характеристика	Описание
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
Система налогообложения	Упрощенная система налогообложения
ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности)	85.11
Офис	На территории детского сада
Персонал	16 чел.
График	Пн.-Пт. 07.00 - 21.00 (Сб., Вс. выходные)

В Таблице 1 приводятся характеристики детского сада «Бексли». Индивидуальные предприниматели и ООО имеют право оказывать услуги в области дошкольного образования. Регистрация в качестве индивидуального предпринимателя позволяет открывать такие типы детских учреждений, как центр развития, детский досуговый центр, детский центр временного пребывания, т.е., учреждения, которые могут работать без лицензии. Частному детскому саду необходима лицензия на ведение деятельности, поэтому в

качестве формы собственности будет выбрано ООО.

Также была выбрана упрощенная система налогообложения, специально предназначенная для малых и средних предприятий. Для применения такой системы предприятие должно соответствовать следующим требованиям: менее 130 сотрудников, доход менее 200 млн. руб., остаточная стоимость менее 150 млн. руб. Упрощенная система налогообложения позволяет не учитывать доход от целевого финансирования при определении позволенной суммы прибыли.

Детский сад будет действовать по категории ОКВЭД 85.11 - Дошкольное образование (деятельность сети дошкольных образовательных организаций, реализующих общеобразовательные программы дошкольного образования различной направленности, обеспечивающих воспитание и обучение детей).

Офис будет расположен на территории детского сада.

В детском саду будет 16 сотрудников:

- 4 воспитателя (2 на каждую группу детей)
- 4 помощника воспитателя (2 на каждую группу детей)
- 1 администратор по совместительству руководитель детского сада
- 2 повара
- 2 медсестры
- 1 психолог, также проводящий развивающие занятия
- 2 охранника

Ведение бухгалтерии проще сделать договорным. Специалисты, привлеченные по одноразовым договорам, могут также проводить дополнительные занятия.

Детский сад будет работать только в рабочие дни с 7.00 до 21.00, поскольку многие родители работают допоздна. Длительность рабочего дня в детском саду - 14 часов, соответственно, он будет разделен на 2 рабочие смены. Чтобы снизить нагрузку на педагогов, рабочий день каждого из них будет продолжаться 7 часов (дневная или вечерняя смена).

Деятельность образовательного учреждения будет регулироваться в соответствии с текущей версией САНПиН 2.4.1.3049-13и, в которой изложены

требования к учреждениям дошкольного образования. Эти нормы описывают условия на объекте, условия приготовления пищевых продуктов и режим дня детей. Благодаря этому регулятивному документу, не нужно тратить время на согласования с администрацией.

Российские требования к учреждениям дошкольного образования, указанные в САНПиН 2.4.1.2660-10, включают не менее 2,5 кв.м. игрового пространства и не менее 1,8 кв.м. пространства для сна. Соответственно, минимальная площадь помещения на одного ребенка равна 4,3 кв.м. (1,8 + 2,5). Следовательно, минимальная площадь арендного помещения для детского сада равна:

$S = 40 * 4,3 = 172 \text{ m}^2$ - минимальная площадь для 2 групп детей (20 детей в каждой группе).

Наполнение групп наполовину зависит от расположения частного детского сада (доступности и проходимости). Даже если в детском саду будут работать лучшие педагоги Москвы, учреждение, расположенное вдали от целевой аудитории, может оказаться нерентабельным. При поиске локации будущего детского сада, кроме требований к помещению, важно учитывать его расположение и стоимость аренды в этом районе. Аренда - не менее важный вопрос. Ее стоимость не должна быть выше ожидаемой прибыли. Еще одна распространенная проблема - профессионализм кадров⁵.

Для оценки эффективности проекта важно рассчитать его рентабельность. Рентабельность - чистая прибыль или убыток от инвестиций за определенный период, выраженная в процентах от исходной суммы инвестиций. Этот показатель является ключевым для оценки окупаемости и демонстрирует эффективность проекта и функционирование его составляющих. На основании полученных данных разрабатывается план внутреннего развития компании. Рентабельность производства показывает, насколько оно прибыльно. При

⁵Абрамс, Р. (2019). Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса, Москва. Альпина Паблицер. 486 с.

низкой рентабельности инвестиции стоит прекратить, поскольку производство будет приносить только убытки. Определение этого параметра - важный шаг, особенно на начальном этапе, когда необходимо выбрать наиболее перспективный вид деятельности. Показатель рентабельности производства демонстрирует, какую прибыль получит организация на каждый рубль, затраченный на производство и продажу услуг.

Рентабельность производства (R^{prod}) рассчитывается как отношение балансовой или чистой прибыли к затратам на производство или продажу услуг.

$$R^{prod} = \frac{P}{F+V} * 100\%,$$

где F - фиксированные расходы, V - переменные расходы, P - прибыль, R^{prod} - рентабельность производства.

Учитывая неравномерность распределения затрат, рентабельность производства для нашего проекта будет рассчитываться на горизонте 3 года:

$$R_3^{prod} = \frac{P_{1\text{-ый год}} + P_{2\text{-ой год}} + P_{3\text{-ий год}}}{(F_{1\text{-ый год}} + V_{1\text{-ый год}}) + (F_{2\text{-ой год}} + V_{2\text{-ой год}}) + (F_{3\text{-ий год}} + V_{3\text{-ий год}})} * 100\% =$$

$$\frac{-1\ 960\ 215 + 5\ 072\ 747 + 5\ 326\ 384}{(7\ 919\ 000 + 17\ 887\ 014) + (970\ 200 + 18\ 618\ 615) + (1\ 018\ 710 + 19\ 549\ 545)} * 100\% = \frac{8\ 438\ 915}{65\ 963\ 084} * 100\%$$

$$= 12,8\%$$

Следовательно, рентабельность производственной деятельности равняется 12,8%.

Кроме рентабельности производства, важным параметром эффективности бизнеса является рентабельность продаж. Рентабельность продаж или коэффициент рентабельности продаж - финансовый коэффициент, рассчитываемый как доля чистого дохода в общей сумме дохода компании. Другими словами, рентабельность продаж - сумма чистой прибыли получаемой компанией на каждый рубль выручки.

$$R^{sales} = \frac{P}{R} * 100\%,$$

где P - прибыль, R - выручка от продажи услуг, R^{sales} - рентабельность продаж.

Рентабельность продаж для проекта также рассчитывается для периода в 3 года:

$$R_3^{sales} = \frac{P_{1\text{-ый год}} + P_{2\text{-ой год}} + P_{3\text{-ий год}}}{R_{1\text{-ый год}} + R_{2\text{-ой год}} + R_{3\text{-ий год}}} * 100\%,$$

$$R_3^{sales} = \frac{-1\,960\,215 + 5\,072\,747 + 5\,326\,384}{24\,024\,000 + 25\,225\,200 + 26\,486\,460} * 100\% = 11,1\%$$

Рентабельность продаж за 3 года составляет 11,1%.

Экономическая ситуация в современном мире меняется очень быстро. Никто не застрахован от неудач в бизнесе, поэтому элементы риска необходимо учитывать. Во-первых, прибыль зависит от спроса на услуги детских садов. При подсчете учитывается стоимость пребывания ребенка в детском саду на полный день, т.е. 55000 рублей. В случае ухудшения экономической ситуации в стране и снижения доходов населения спрос на услуги частных детских садов может снизиться. Существует также риск появления конкурентов в районах Крылатское или Кунцево.

Важно понимать, что основной задачей частного детского сада является предоставление высококачественных образовательных услуг. При низкой квалификации сотрудников качество услуг будет ниже ожидаемого, и наполняемость групп снизится. Следовательно, важно ответственно подходить к подбору персонала.

Самым сложным этапом в начале работы является поиск первых воспитанников: на этот момент у детского сада еще нет хорошей репутации. Существует риск, что детей в группах в первые месяцы будет недостаточно. Для минимизации этого риска в летние месяцы организуется рекламная кампания.

С учетом сложностей документооборота в сфере детского образования, получение разрешений от государственных органов может быть делом непростым. Для решения таких вопросов стоит рассмотреть наем юрисконсульта, который собрал бы документы и обеспечил их правильное оформление.

Заключение.