

# ШКОЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН



**Тамара Николаевна Шевченко,**  
профессор кафедры экономики и менеджмента  
Московского городского педагогического университета,  
кандидат экономических наук

В соответствии с Федеральным законом № 83 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (образовательных) учреждений» и Федеральным законом № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» предусматриваются не только новые формы финансирования школ (переход от целевого финансирования к субсидиям), но и переход от сметного планирования к плану финансово-хозяйственной деятельности.

- целевое финансирование
- субсидии
- титульный лист
- маркетинг
- риски
- цена услуг
- менеджмент

## Задачи

Приносящая доход (терминология 83-ФЗ) деятельность школы в целом и платные образовательные услуги как вид деятельности предполагают использование адекватных организационных и других инструментов, в частности, бизнес-плана.

Конкуренция в сфере образования растёт с каждым днём, поэтому позиционирование и продвижение платных образовательных услуг и иной приносящей доход деятельности стали важной составляющей успешной деятельности школ. Всё это требует хорошего знания рынка, технологий продвижения обра-

зовательных услуг, умения планировать и организовывать маркетинговые, рекламные и другие мероприятия.

В этой ситуации бизнес-план позволяет решить ряд задач: определить конкретные направления предпринимательской деятельности; состав маркетинговых мероприятий по исследованию рынка услуг, рекламе, ценообразованию, каналам реализации; оценить конкурентоспособность товаров и услуг, которые будут предлагать другие образовательные учреждения, соответствие коллектива школы (команды) поставленным целям, обосновать методы материального и социального стимулирования труда; предусмотреть возможные риски и проблемы; найти возможности сотрудничества, кооперации с другими образовательными, банковскими и другими учреждениями.

Бизнес-план включает разработку цели и задач, которые стоят перед школой, оценку текущего состояния оказываемых услуг, материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции аналогичных услуг, анализ рынка, информации о потенциальных потребителях.

### Подготовка

При подготовке бизнес-плана рекомендуем оформлять его в соответствии с определёнными стандартами (т.е. чёткая структура: главы (разделы); представлять потребителям услуг (учащимся, родителям) информацию в доступной для понимания форме; кроме того, понятность, лаконичность может привлечь потенциальных благотворителей и инвесторов; не перегружать техническими подробностями, финансовыми и статистическими данными.

Для конкретных видов платных образовательных услуг можно сокращать или объединять разделы плана, формируя его состав и содержание в соответствии с целями и условиями. Базовый состав задач, решаемых в разделах бизнес-плана, определяется в соответствии с условиями, конкуренцией между теми образовательными учреждениями, которые предоставляют аналогичные услуги. Однако эта конкуренция реально может иметь место лишь в крупных городах, где много образовательных учреждений одного типа. В небольших населённых пунктах этот фактор практически отсутствует и его не следует включать в бизнес-план школы.

Титульный лист бизнес-плана — это визуальное обращение от вашей школы к родителям, потенциальным благотворителям, инвесторам, поэтому он должен быть лаконичным и привлекательным. Если у вас есть эмблема или логотип школы, его целесообразно поместить на титульном листе.

На нём обязательно должны быть: название и адрес школы, реквизиты; название, срок, на который разработан бизнес-план; фамилия, имя, отчество руководителя и участников разработки; дата разработки бизнес-плана.

Очень важно дать плану краткое, лаконичное (до 20–40 знаков) название, которое соответствует роду деятельности школы. Бизнес-план должен вызывать положительные эмоции у потенциальных партнёров, инвесторов, благотворителей.

На второй странице бизнес-плана оглавление: указываются все его разделы и подразделы.

### Резюме

Резюме представляет собой краткое, яркое, эмоциональное аннотационное изложение содержания всего бизнес-плана, поэтому пишется всегда последним, но становится первым содержательным пунктом, после титульного листа. Резюме пишется одним общим текстом, можно (и лучше) с выделением подпунктов (миссия, основные сведения о проекте, маркетинговые исследования, источники финансирования и т.д.).

### Структура Услуги

- описание предлагаемых услуг и их предназначение;
- потенциальные потребители услуг;
- выгоды, получаемые потребителями ваших услуг;
- оценка преимуществ ваших услуг на рынке образовательных услуг;
- прогнозная оценка спроса на услуги;
- возможная цена предлагаемых услуг;
- основные конкуренты;
- структура услуг конкурентов (основные качественные характеристики);
- ценовая политика конкурентов.

### План маркетинга

- система продвижения реализации услуг, реклама;
- определение «рыночной ниши» (сегментация рынка);
- структура цены;
- возможные дополнительные льготы потребителям услуг;

- оценка местоположения школ: близость к потребителям услуг, транспортная (пешеходная) доступность и т.д.

#### *Производственная программа*

- место оказания платных образовательных услуг;
- анализ целесообразности кооперации с другим образовательным учреждением (организацией);
- методы и формы контроля качества образовательных услуг;
- использование инновационных технологий и их описание;
- модернизация, расширение, динамика, возможная взаимозаменяемость оказываемых услуг. Целесообразно классифицировать необходимые ресурсы на собственные (материальные, финансовые, информационные, учебно-методические) и внешние (материальные, финансовые, информационные, возможные гранты).

#### *Организационный план*

- организационная схема управления, распределение и делегирование полномочий и ответственности администрации;
- перечень специалистов (их квалификация, функциональные обязанности, опыт работы, права и полномочия, достоинства и недостатки, постоянная работа в школе или совместительство);
- уровень и формы оплаты труда, включая дополнительные материальные и социальные льготы;
- кадровая политика (принципы найма: трудовые, гражданско-правовые договоры, испытательный срок и т.д.).

#### *Оценка рисков*

Перечень возможных рисков и анализ их последствий:

- отношение местных властей (возможность введения ими дополнительных организационных мероприятий, осложняющих организацию платных образовательных услуг, нормативный регламент и т.п.);

- наличие конкурентов, оказывающих аналогичные услуги;
- неустойчивость спроса на услуги;
- низкая платёжеспособность потребителей;
- трудности с набором квалифицированных преподавателей;
- болезни учителей;
- производственные конфликты.

#### *Финансовый план*

- объём первоначальных затрат, необходимых для организации платных дополнительных образовательных услуг (т.е. определяется стоимость бизнес-плана);
- различные источники финансирования;
- условия привлечения финансовых средств;
- налоговые последствия предоставления образовательных услуг (перечень видов налогов, ставки налогов, сроки их уплаты, льготы).

#### **Рекомендации**

На первом этапе реализации бизнес-плана целесообразно провести маркетинговое исследование. Оно включает анализ потребностей учащихся, их родителей, населения микрорайона, предложения аналогичных услуг потенциальными конкурентами (например, ближайшими учебными заведениями). Определяются целевые группы потребителей — сколько школьников и каких классов входят в круг ваших интересов: об интересах и предпочтениях учащихся и их родителей можно узнать на родительских и общественных собраниях, в классах, в беседах с членами родительских комитетов, попечительских, управляющих и наблюдательных советов и другими методами, которые доступны администрации школы. Предложения могут поступить также от педагогов. Из собранных заявок (социальных заказов) отбираются наиболее интересные и выполнимые, исходя из возможностей педагогического коллектива или организационных возможностей школьного менеджмента. Здесь имеется в виду способность администрации находить и привлекать к работе нужных

специалистов (в том числе «со стороны»), умение кооперировать свои действия с другими организациями, находить инвесторов, благотворителей. Эти контакты необходимы для достижения цели, решения задач бизнес-плана.

В разделе «Услуги» необходимо дать описание предлагаемых платных образовательных услуг и ответить на вопросы: почему потребители предпочтут ваши услуги? Что составит основное преимущество предлагаемых услуг в глазах потребителей? В чём их недостатки?

Для систематизации ответов на сформулированные вопросы целесообразно составить таблицу, в которую включаются показатели для последующего анализа и преодоления выявленных недостатков.

Большинство школ оказывают платные дополнительные образовательные услуги, которые уже оказывают другие образовательные учреждения. При этом практически каждый исходит из того, что именно его услуги имеют наилучшие характеристики.

Однако потребители могут иметь собственное мнение, которое не изменит никакая реклама. Здесь, очевидно, необходимо найти «свою нишу» на рынке услуг. Этот процесс известен как сегментация рынка — поиск группы потребителей с аналогичными характеристиками (например: студенты, учащиеся, желающие пройти переподготовку), предпочтениями (например, ориентированные на информационные технологии обучения) или принципами (например: доступность важнее цены). После определения такой группы необходимо адаптировать свои услуги к их потребностям. Если у вас не принципиально новая услуга, то следует найти её дополнительные преимущества, необходимые рынку. Например, не просто углублённое изучение иностранного языка, а языковая подготовка к определённому виду деятельности (язык делового общения и т.п.).

Сравнительную оценку своей конкурентоспособности можно оценить, сравнивая с другими образовательными учреждениями: местоположение; материально-техническая база (компьютерные классы, лингафонные кабинеты, мультимедийные средства); возможности дистанционного обучения; разнообразие предлагаемых

образовательных услуг; показатели объёма и качества образовательных услуг; реклама (какая и где, сколько стоит); имидж школы; команда управления; профессионализм персонала; финансово-экономические условия реализации бизнес-плана; качество и уникальность образовательных услуг; многовариантность использования результатов; степень инновационности; политика ценообразования; структура скидок цен на услуги; количество потенциальных потребителей образовательных услуг; гибкость и возможность перехода к новым услугам; наличие потенциальных инвесторов и благотворителей.

Ещё один аспект анализа конкурентоспособности предлагаемой услуги можно определить, анализируя сильные и слабые стороны этих услуг: может ли ваша услуга успешно конкурировать с услугами других школ по качеству, цене, стимулированию спроса, месту предоставления? Есть ли у вас планы относительно новых видов услуг? Обладаете ли вы возможностями заменить эту услугу альтернативной? Регулярно ли вы модифицируете ваши услуги в соответствии с запросами потребителей? Отслеживаете ли жалобы потребителей ваших услуг?

### Цена услуг

При определении цены платных образовательных услуг необходимо поставить вопрос: какая цель должна быть достигнута принятой в школе политикой ценообразования? Ответы могут быть разными: вхождение в рынок (низкие цены); расширение рынка (низкие цены, работа «с оборота»: более низкая цена, но больше и потребителей, желающих получить эту услугу); максимизация дохода (высокие цены); сохранение конкурентоспособности.

Вырабатывая стратегию ценообразования, надо учитывать: себестоимость услуг; цены конкурентов на аналогичные

услуги; уникальность видов услуг; спрос на них; платёжеспособность населения.

На основе себестоимости обычно оценивается минимально возможная цена услуги. Из анализа цен конкурентов определяется средняя цена. Максимально возможная цена устанавливается на услуги с высоким качеством и уникальными свойствами. Цены, определяемые спросом или конъюнктурой рынка образовательных услуг, могут колебаться в диапазоне от минимальных до максимальных.

### Менеджмент

В разделе «Организационный план» следует оценить реальный потенциал менеджмента школы и прежде всего специалиста (специалистов), который будет обеспечивать бухгалтерский и налоговый учёт платной дополнительной образовательной деятельности, налоговое планирование, расчёты себестоимости услуги, составление и анализ всех финансовых документов, т.е. специалиста, который может компетентно решать все финансово-экономические вопросы.

Если такой специалист есть в штате школы (например, опытный бухгалтер), то необходимо определить организационную форму привлечения его к участию в реализации бизнес-плана. В качестве вариантов может быть рассмотрено, в частности, составление отдельного штатного расписания с оплатой из внебюджетных средств или заключение гражданско-правового договора подряда.

### Финансовый план

В этом разделе приведён анализ экономического состояния школы, обоснована реальность достижения её целей в будущем. Раздел можно использовать как эффективный инструмент контроля: основа такого действенного контроля — бухгалтерская и налоговая системы отчётности, внутренний аудит.

Финансовый план — ключевой раздел бизнес-плана; он рассчитывается на основе про-

гнозов объёма реализации образовательных услуг и включает несколько основных документов.

В связи с требованиями к организации финансово-хозяйственной деятельности бюджетных и автономных учреждений, установленных Федеральным законом № 83-ФЗ, обязательным для этих типов учреждений документом является план финансово-хозяйственной деятельности. В план включаются все финансовые поступления школы, как из бюджета (субсидии), так и деятельности, приносящей доход. (Подробнее рассматривается в Приказе Министерства финансов РФ от 28 июля 2010 г. № 81н «О требованиях к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения».)

В соответствии с этим документом Минобразования РФ приказом от 1 ноября 2010 г. № 1095 определил порядок составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в его ведении. Аналогичные документы должны быть в каждом регионе РФ. С 1 января 2012 г. все «новые бюджетные» и автономные образовательные учреждения будут работать не по смете, а по плану финансово-хозяйственной деятельности.

\* \* \*

Разрабатывая бизнес-план, необходимо рассчитывать на гарантию успеха, которая определяется не только и не столько материальными и финансовыми ресурсами, а прежде всего наличием кадрового потенциала (команды). По статистике основная причина провала бизнес-идеи — отсутствие команды-единомышленников. Важную роль в успехе играет опыт работы, наличие устойчивого сегмента целевой аудитории потребителей (учащихся), поддержка администрации региона, умение установить взаимодействие с партнёрами, благотворителями, умение и готовность использовать информационные ресурсы. **НО**