

Н. В. Казанская

канд. пед. наук, старший преподаватель кафедры инновационных технологий филологического образования Московского государственного областного университета; магистрант Института образования Высшей школы экономики по программе «Управление образованием»

WIN-WIN ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ С БИБЛИОТЕКАМИ КАК РЕСУРС ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗИЛЬЕНТНОСТИ В КОНТЕКСТЕ ЮНИТ- ЭКОНОМИКИ

Введение

1.1. Актуальность проблемы

Сегодня рынок дополнительного образования в России представлен бюджетным и коммерческим секторами. Формами собственности учреждений дополнительного образования могут быть государственные, муниципальные и негосударственные (коммерческие и некоммерческие) организации, а также частные лица. По данным Росстата, опубликованным Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» (Косарецкий, Гошин, Беликов и др., 2019), менее 3% приходится на частную собственность (рис. 1).

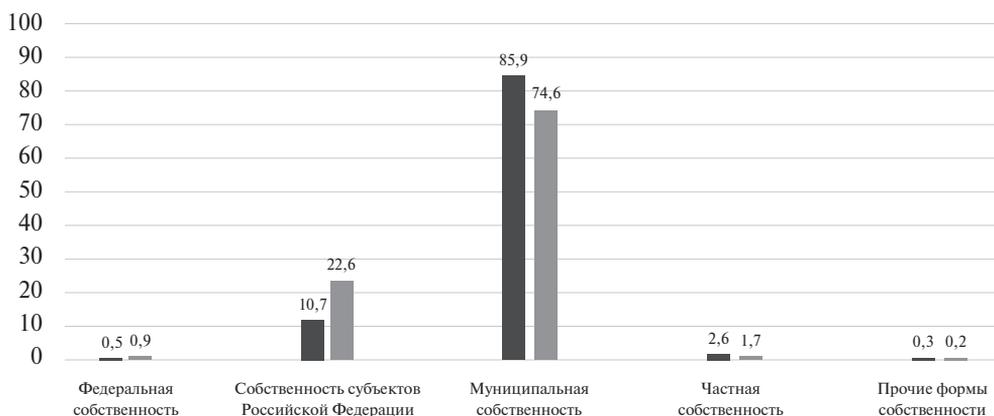


Рис. 1. Рынок дополнительного образования

Избыток на рынке дополнительного образования предложений от крупных представителей, которые имеют возможность реализовывать широкий спектр программ дополнительного образования, среди прочих предпосылок выходит на первое место, обостряя конкурентное соперничество организаций, относящихся к малому бизнесу. Таким образом, частные учебные центры не могут преодолеть сдерживающие их барьеры выхода из «алых океанов», т. к. для этого требуется именно переключение на новые идеи, а не сосредоточенность на конкуренции (Ким, 2017). Кроме того, руководство учреждений дополнительного образования для детей в большинстве своем склонно ограничивать концепцию разработки

и развития новой образовательной услуги рамками имеющихся для этого ресурсов (67%) или кадрового арсенала (58,5%). Учитывать потребности потребителей (родителей и детей) по результатам маркетинговых исследований готовы только 34,8% из опрошенных руководителей (Куприянов и др., 2013).

Возникает противоречие между стремлением частных учебных центров к сохранению и увеличению доли рынка и ресурсным дефицитом для обеспечения конкурентоспособности и финансовой результативности. В этой связи частный коммерческий сектор рынка услуг дополнительного образования испытывает необходимость в формировании резильентной модели развития для бесперебойного функционирования и роста при ограниченности или отсутствии ресурсов.

Проблема резильентности частного сектора дополнительного образования актуальна, так как в условиях высоко конкурентной среды в период нестабильности и активных глобальных трансформаций, которые переживает сегодня российская экономика, возросла уязвимость бизнеса в целом в разных сферах коммерческой деятельности, о чем свидетельствует статистика участвовавших закрытий частных компаний в целом по стране за 2022 г., опубликованная Аналитической службой аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza на основании данных ФНС¹.

1.2. Анализ отечественной и зарубежной литературы по проблеме исследования

Изучение научных работ (на русском и английском языке), связанных с анализом феномена резильентности, показало, что термин «*resilience*» (в переводе с англ. — сопротивляемость, стойкость, устойчивость) трактуется по-разному. Однако несмотря на то, что в настоящее время есть расхождения ученых в трактовке данного феномена, выделяются общие значимые аспекты концепта «резильентность». В зарубежной литературе (Henderson, 2013; Maddi, 2005; Werner, 1993) под резильентностью понимается способность отдельного человека или организации к адекватному реагированию на трудности, вызванные неблагоприятными внешними факторами, и их преодолению, с одной стороны, и процесс саморегуляции во время дестабилизации за счет внутренних ресурсов — с другой. В отечественных трудах (Ананьев, 1977; Леонтьев, 2013) по психологии феномен резильентности ученые объясняют, опираясь на описание понятия «*hardiness*» (в переводе с англ. — выносливость, крепость, устойчивость), в переводе Д. А. Леонтьева — «жизнестойкость». Профессор Калифорнийского университета С. Мадди полагает, что жизнестойкость как внутренний резерв обеспечивает эффективное функционирование в острых ситуациях, сложившихся под влиянием внешних воздействий (Maddi, 2005). Следовательно, чем сильнее жизнестойкость, тем выше потенциал жизнеспособности. Традиционно феномен жизнеспособности личности рассматривают через призму изменений, происходящих в обществе, и адаптации к ним (Королева, 2014). Сегодня человек в быстро меняющемся мире сталкивается с тем, что в социуме наблюдаются переосмысление ценностей, глобальное расширение информационного пространства, интенсивные технологические преобразования. В связи с изменениями условий социальной среды мышление современного поколения становится критическим. Вместе с тем возникает ощущение неопределенности и незащищенности в ожидании будущего, чем объясняется желание получения немедленного результата «здесь и сейчас», порой

¹ За санкционные месяцы в России закрылись свыше 110 тыс. компаний / ФНС. URL: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2022/zakr-110-tys-komp/>.

в ущерб достижению целей в долгосрочной перспективе. Жизнеспособность личности становится связанной не только с проявлением свойств гибкости, но и со стремлением избежать деградации в создавшихся условиях социальной и культурной среды, преобразуя которую, человек мог бы самореализоваться и самосовершенствоваться. И зарубежные, и отечественные ученые приходят к выводу, что концепт «резильентность» включает в себя одновременно понятия «жизнестойкость» и «жизнеспособность». Так, резильентность — это свойство гибкости в любой неопределенной ситуации с возможностью использовать внутренние и внешние ресурсы как инструменты для восстановления и развития.

В современных исследованиях слово «резильентность» часто употребляется применительно к педагогическому и социальному опыту (Селиванова и др., 2020). Мы под резильентностью понимаем способность организации показывать хорошие результаты, несмотря на неблагоприятные факторы, обусловленные влиянием внешней и внутренней среды, которая содержит как угрозы, так и возможности для развития. Синонимами резильентности могут быть в определенных контекстах антихрупкость, сопротивление, запас прочности, адаптивность, устойчивость в неблагоприятных условиях, жизнеспособность и жизнестойкость (Сафина, 2018).

Возвращаясь к вопросу о резильентности коммерческой организации, следует отметить, что одной из причин прекращения существования небольшого бизнеса зачастую становится поглощение его более крупным рыночным игроком или слияние компаний, при котором одна из них, как правило, играет ведущую роль, а другая остается «в проигрыше». В обоих случаях «спасшаяся» путем такой реорганизации компания утрачивает свою автономию. Данная практика распространена как в России, так и за рубежом. В международных сделках для обозначения процесса слияния и поглощения используется особый термин «*Mergers and Acquisitions*», сокращенно *M&A* (Yan, Cai, Fan, 2020). В отличие от *M&A*, сетевое взаимодействие не предполагает подчинения одной стороны другой, хотя возможно признание организации-лидера другими участниками сети или самовывдвижение компании на лидерскую позицию для решения конкретных задач при согласии всех участников взаимодействия (Захарова, 2018). Сетевое взаимодействие, как и слияние (но без утраты субъектности), организуется для централизации ресурсов, когда у каждой компании в отдельности имеются дефициты (кадровые, финансовые, материально-технические и др.), на условиях взаимовыгодного (*win-win*) сотрудничества, которое может быть прекращено при исчезновении интереса к нему у одного из участников или при отсутствии дополнительного синергетического эффекта от совместной деятельности. Концепция *win-win* («выигрыш-выигрыш») подхода применима не только для сетевого взаимодействия, которое предполагает единство и общность целей всех организаций-участниц, но и для ведения переговоров, когда цели могут различаться. Способность принимать решения с учетом выигрыша всех участников предприятия (*win-win*) ассоциируется с одним из семи навыков высокоэффективных людей, в том числе таких, как «начинать с представления цели», проактивность, достижение синергии (Covey, 2011), и отвечает принципам командного подхода при решении важных задач.

Win-win партнерство предполагает синергию, в основе которой лежит идея нахождения зон общего интереса для получения каждой стороной выигрыша, превышающего максимальное значение ожидаемого результата от движения к цели порознь. Вполне корректно говорить о любом сотрудничестве, при котором все стороны остаются в выигрыше, как о *win-win* взаимодействии (Chen, Karamemis, Zhang, 2021).

В данной работе мы ограничиваемся анализом возможности повышения резильентности частных организаций дополнительного образования через win-win партнерство с библиотеками. За рамками нашего исследовательского интереса остаются негосударственные некоммерческие организации (НОУ, АНО), в основные цели которых понятие прибыли не входит. Мы рассматриваем win-win взаимодействие как инструмент моделирования бизнес-процессов в частном или частнопредпринимательском секторе (ИП, ООО), который функционирует по законам бизнеса и нацелен на приумножение прибыли, т. е. в таких организациях дополнительного образования, как: учебные центры, клубы, студии, лаборатории, станции, курсы и другие объединения дополнительного образования по интересам. Также представленное исследование имеет географические ограничения — это территории, входящие в топ субъектов Российской Федерации с наименьшим по данным Росстата¹ уровнем безработицы: г. Москва (1,4% — в 4 раза меньше, чем в среднем по России) и Московская область (3,2% — примерно в 1,7 раз меньше, чем по России). Такой выбор обусловлен стремлением исключить безработицу как фактор, препятствующий потреблению дополнительных образовательных услуг населением по причине неплатежеспособности.

1.3. Цель и задачи исследования

Основная цель исследования — построение эффективной бизнес-модели (экономики) проекта для частных учебных центров как участников win-win взаимодействия с библиотеками, что обеспечит дополнительные возможности для повышения резильентности. В задачи исследования входит:

- исследовать рынок дополнительного образования и выделить его наименее конкурентноспособную долю;
- изучить причины, препятствующие формированию резильентности организаций;
- проанализировать особенности современного тренда win-win взаимодействия библиотек с организациями дополнительного образования;
- оценить рентабельность бизнес-идеи проекта в рамках win-win сотрудничества частных учебных центров с библиотеками с помощью юнит-экономики.

Жизнеспособность частного образовательного учреждения зависит от собственной окупаемости. При резком уменьшении прибыли частного учебного центра во время спада продаж и в несезон ежемесячный платеж за аренду помещения остается прежним, и его надо вносить при любых, в том числе невыгодных, обстоятельствах (Артемова, 2018). Однако вместе с тем в настоящее время открываются и новые возможности для роста и развития небольших учебных центров или запуска стартапа. Одной из таких возможностей является win-win партнерство.

Гипотеза исследования заключается в следующем: резильентная модель развития партнерских win-win взаимодействий частных учебных центров с библиотеками поможет минимизировать ресурсный дефицит и нарастить потенциал для дальнейшего развития.

1.4. Теоретический и практический вклад материалов статьи

Теоретическая значимость статьи состоит во введении в научный обиход новых ракурсов концепта «резильентность».

¹ Ситуация на рынке труда. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/situaz.pdf>.

Практическая значимость объясняется направленностью на решение актуальных проблем, с которыми сталкиваются частные организации дополнительного образования при переходе к проактивной маркетинговой модели ведения бизнеса, ориентированной на Стратегию голубого океана: не руководствоваться исключительно уже имеющимся потребительским спросом на перенасыщенном рынке, а создавать не существовавшие ранее предложения, формируя новый спрос, вопреки экономической нестабильности. На примере курсов изучения иностранных языков показаны возможности повышения резильентности организаций дополнительного образования через win-win партнерство. Рассчитана экономика проекта изучения иностранного языка для детей школьного возраста в режиме офлайн в библиотеке.

Методология

2.1. Методы и методики исследования

При решении задач исследования применялись следующие методы:

- 1) теоретический — изучение, анализ и обобщение научной литературы, посвященной вопросам резильентности, проактивной маркетинговой стратегии, win-win сотрудничества, юнит-экономики и др. с целью определения ключевых ориентиров работы;
- 2) эмпирический — анализ и кластеризация рынка дополнительного образования по форме собственности и захвату рыночных долей, неструктурированное интервью с директорами учебных центров иностранных языков, наблюдение за процессом трансформации библиотечного пространства;
- 3) статистический — оценка рентабельности проекта изучения английского или китайского языка для школьников в библиотеке с помощью *izibiz*-калькулятора и интерпретация полученных результатов.

2.2. Эмпирическая база исследования

Эмпирической базой исследования является обобщение практической деятельности ряда частных организаций дополнительного образования, которые предлагают услуги по изучению иностранных языков, и библиотек г. Москвы и Московской области.

Изучение открытых данных более чем о 30 частных учебных центрах позволило оценить привлекательность для потенциальных клиентов по параметрам «программа—цена—преподаватели—местоположение». Были выделены в отдельный кластер небольшие студии иностранных языков, которые на фоне других выглядели заметно менее успешными. Проведенные с директорами двух из таких учебных центров неструктурированных интервью внесли ясность в понимание их возможностей и дефицитов.

Обратив внимание на тот факт, что в последние годы можно наблюдать создание любительских объединений, кружков и клубов по интересам на базе городских библиотек, в частности в Москве и Московской области, мы ознакомились с деятельностью более чем 10 библиотек в разных районах Москвы и городов Подмосковья, рассматривая их как возможных win-win партнеров для учебных центров иностранных языков. Также была изучена информация о реструктуризации библиотек и переосмыслении их функционала с целью формирования резильентности.

2.3. Этапы исследования

Мы исследовали рынок образовательных услуг Москвы и Московской области в сфере иностранных языков на предмет резильентности в целях поиска частных учебных центров, имеющих низкую конкурентоспособность, заинтересованных в поиске решения для своего развития. Интересантами оказались школа английского языка *English-lang* и студия изучения китайского языка *WhyU*, частные учебные центры без представительств, имеющие до 5 сотрудников, помещение-студию до 60 кв. м и текущую клиентскую базу до 100 слушателей школьного возраста — основных получателей образовательной услуги. Из интервью с директорами школы английского языка и студии китайского языка мы узнали, что в борьбе за удержание своих позиций на рынке дополнительного образования в условиях высоко конкурентной среды при ощутимой нехватке финансов на инновационное развитие организаций приходится предлагать те же востребованные услуги, которые есть у конкурентов, занижая цены на них. Однако руководители учебных центров понимают, что такие защитные меры не работают на долгую перспективу и делают бизнес еще более уязвимым. Оба учебных центра испытывают нехватку финансовых ресурсов для запуска инновационных продуктов, поэтому win-win модель их партнерского взаимодействия с библиотеками может оказаться достаточно продуктивной. Но прежде мы решили определиться, будет ли интересно такое сотрудничество библиотекам.

Мы выяснили, что вопрос о резильентности библиотек в XXI в. тоже стоит очень остро. Несмотря на то, что абсолютное большинство библиотек находятся в шаговой доступности для жителей района, люди не ощущают потребности в их посещении (Сокольская, 2019). Очевидно, что библиотеки тоже пытаются выживать в условиях рынка и цифровизации.

В традиционном понимании библиотеки как социальный институт выполняют информационную и культурную функции, так как обеспечивают общественный доступ к опубликованным источникам информации, приобщая читателей к ценностям отечественной и мировой художественной культуры. С начала XXI в. библиотеки переживают кризис ненужности, выражающийся не только в снижении количества ежедневных посещений, но и общего числа пользователей, которые годами не чувствуют потребности в читальнях, предпочитая им либо другие (культурные, образовательные, досуговые и т. п.) социальные институты (Гильдебрант, 2020), либо информационно-коммуникационные технологии для удовлетворения своих информационных и социокультурных потребностей, а также личных интересов. Данное явление напрямую связано с вопросом личностной резильентности.

В 2019 г. на базе национального проекта «Культура» (до 2024 г.) стартовал федеральный проект «Культурная среда», который ставит своей целью обеспечение доступности населению получения знаний, культурных услуг, равных прав для интеллектуальной деятельности и профессионального совершенствования, интересного проведения семейного досуга в комфортном современном информационно-коммуникационном пространстве¹. Находясь в непосредственной близости от места жительства потенциальных посетителей, библиотеки нового поколения постепенно становятся культурными центрами (Сокольская, 2019), решающими перечисленные задачи.

Идея создания модельных библиотек, представляющих собой гостиные, заключается в том, чтобы организовать некое привлекательное пространство для

¹ Национальный проект «Культура». URL: <http://government.ru/rugovclassifier/842/events/>

современного городского жителя, третье место после дома и работы, которое описывал в своей концепции Рэй Ольденбург (Ольденбург, 2014). Действительно, обновленная библиотека стала площадкой для встреч своих посетителей с интересными людьми по разным поводам: лекции с самой разнообразной тематикой из области литературы, искусства, истории и науки; поэтические батлы и музыкальные вечера; дегустация литературных новинок в библиотеке и другие креативные мероприятия с использованием новых иммерсивных форм общения с гостями. О мероприятиях, проводимых в региональных библиотеках, в т. ч. в Московской области, можно узнать на сайте Департамента модельных библиотек¹.

Чтобы оставаться резильентными, библиотеки стремятся к созданию культурно-образовательной экосистемы, которая будет замыкать на себе пользователя при помощи навигации всего цикла его образовательного маршрута, начиная с развивающего обучения дошкольников до обеспечения входа в новую профессию взрослой аудитории. Пока библиотеки не могут своими силами наладить процесс непрерывного дополнительного образования, или обучения на протяжении всей жизни — *lifelong learning* (Marjan, Peuman, 2012), которое по прогнозам ученых постепенно становится нашей новой нормальностью (Michelle, 2020). Библиотеки не располагают ни наличием учебных программ, охватывающих все сферы образовательных интересов населения, ни компетентными специалистами, которые были бы способны реализовывать это обучение. В терминах T-образной модели сочетания широты охвата общих знаний с глубиной знаний и практическим опытом их применений в узких отраслях (рис. 2), у библиотек нет полного набора инструментов, чтобы выстроить индивидуальную образовательную траекторию для индивида, имеющего потребность в *lifelong learning*. Этим можно объяснить открытость библиотек к сотрудничеству с организациями дополнительного образования.

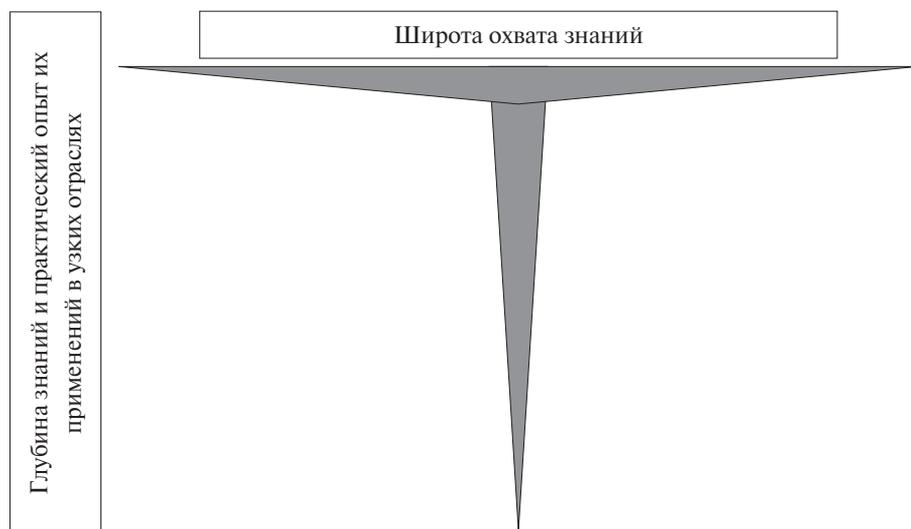


Рис. 2. T-образная модель сочетания широты и глубины знаний

Сегодня на сайтах библиотек, объединенных по округам, представлен перечень кружков² от раннего развития до изучения иностранных языков для детей и взрослых, которые помимо удовлетворения потребности современного человека

¹ Модельные библиотеки на карте России. URL: <https://xn--80aacacvtbthqmh0dxl.xn--plai/map/moskovskaya-oblast/>.

² Кружки, клубы и секции юга Москвы. URL: <https://bibliouao.ru/kruzhki>.

в самообразовании на протяжении всей жизни превращают библиотеки в третье место, где каждый может с пользой проводить свое время вне дома (первое место) и работы (второе место). Для библиотек важно, что с опорой на кружковое движение и клубную работу они начинают строить новую образовательную среду, которая удовлетворяет меняющиеся потребности в новых знаниях и компетенциях на протяжении всей жизни. Неодинаковую степень усвоения знаний из разных областей и развитость способности применять их в своей деятельности можно схематически показать в виде повторяющейся энное количество раз *T*-образной модели (рис. 3).

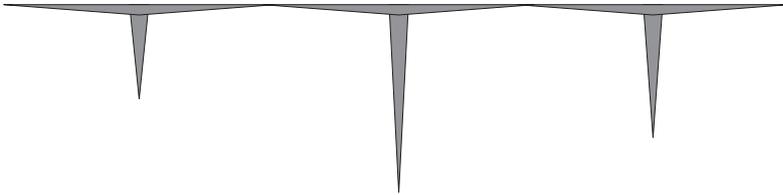


Рис. 3. Приобретение новых компетенций в парадигме непрерывного обучения

Для частных учебных центров синергетическое сотрудничество с модельными библиотеками — хорошая возможность перестать копировать *best practices* своих конкурентов и приступить к созданию новых предложений. Эксперт по достижению целей и лидерству Саймон Синеке в своей книге «Start with Why» (в русском переводе книга издана под названием «Начни с “Почему”», но «why» может переводиться «зачем» — этого варианта перевода мы и будем придерживаться, так как речь идет о цели, а не о причине) пишет, что для достижения максимального успеха принципиально важно начинать бизнес, новый проект или стартап не с финансовой составляющей, а с определения цели, с «зачем» это нужно вам и тем, для кого вы это делаете (Sinek, 2009). С этого вопроса начинается переход от защитной реактивной маркетинговой политики (из «алых» океанов), когда приходится следовать за потребительским спросом, к проактивной (в «голубые» океаны), когда ваше креативное решение приносит желаемые изменения и ставит бизнес в позицию «на шаг впереди конкурентов» (Ким, 2017).

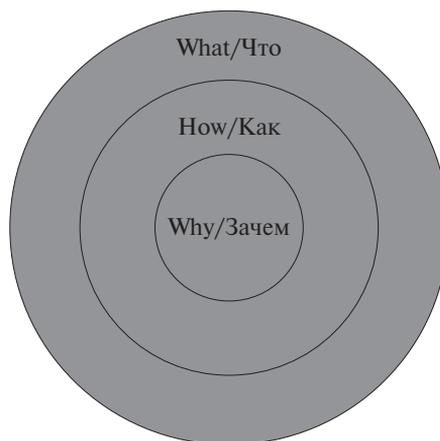


Рис. 4. Модель Золотого круга Саймона Синека

Полный цикл модели Саймона Синека (рис. 4) раскрывает последовательность выстраивания проактивной бизнес-политики, которая начинает разворачиваться изнутри круга, т. е. с «зачем». Практическое применение концепции «Начни с “Зачем”» помогает компании осознать свою миссию и ее важность, абстрагироваться

от конкурентов, найти альтернативный подход к реализации предложения отличного от конкурентов из аналогичного бизнес-сегмента и способного вдохновить потребителей. На следующем круге осуществляется переход к «как», т. е. каким образом будет налажен бизнес-процесс. И последний концентр — «что» — связан с осуществляемой деятельностью и выпускаемой продукцией компании. Центральный круг «зачем» влияет на все другие круги, оставаясь неотъемлемой, а главное, самой важной частью каждого из них.

Причины проблемы резильентности библиотек и частных учебных центров различаются. Однако их цели, сосредоточенные на общественной значимости, оказываются очень близки, если посмотреть на решение этой проблемы, начиная с «Зачем?» модели Золотого круга Саймона Синека. «Зачем?» находится в точке пересечения интересов библиотек и малых организаций дополнительного образования, что важно для налаживания win-win сотрудничества обеих сторон как партнеров.

Цель проекта для языковых курсов можно сформулировать следующим образом: сделать доступным естественное погружение в иностранный язык для каждого ребенка. Запуск проекта в библиотеках в разных районах Москвы нацелен и на то, чтобы территориальное расположение не было преградой. Таким образом, в результате реализации проекта ожидается достижение положительного эффекта влияния на определенные сферы социальной и культурной жизни жителей района, в котором находится библиотека. И для библиотек, и для учебных центров — это win-win взаимодействие.

Однако не следует забывать о том, что частные учебные центры функционируют по законам бизнеса, выживаемость которого зависит от прибыльности деятельности. Для оценки коммерческой эффективности проекта мы просчитали финансовую составляющую для курсов английского языка и китайского языка, предполагаемых партнеров win-win взаимодействия с библиотеками в терминах юнит-экономики (Холопов и др., 2021), где за юнит (от англ. unit — единица измерения) берется один продукт или один потребитель. При расчетах прибыльности предлагаемого к запуску проекта win-win взаимодействия курсов иностранных языков с библиотеками использовался *izibiz*-калькулятор¹.

2.4. Оценочные критерии

Эффективность проекта характеризуется системой определенных показателей, отражающих отношение затрат и выгод для участников win-win партнерства. К формализованным показателям оценки эффективности проекта относятся: коммерческие расходы, финансовые результаты и капиталоотдача, которые были рассчитаны с применением *izibiz*-калькулятора, а также возможность повторяемости и масштабируемости проекта. К неформальным показателям эффективности проекта можно отнести: оценку социального воздействия от реализации проекта и его значимость для участников win-win сотрудничества, состояние и готовность имеющихся ресурсов для запуска проекта, эффекты от трансформации информационно-образовательного и культурно-досугового пространства.

Если говорить о перспективности проекта для учебных центров как коммерческих структур в целом, то неформальные показатели служат индикатором открывающихся возможностей объединиться с win-win партнером идеологически; формальные показатели говорят о рентабельности проекта и сроках стабилизации дохода, выраженных в цифрах, о перспективах роста вследствие повторяемости той же последовательности действий на новых объектах.

¹ Рассчитай экономику своего проекта. URL: <https://izibiz.club/>.

Результаты

В первую очередь, мы определили средний чек — это стоимость абонеента на 8 посещений (один месяц) детьми младшего школьного возраста языковых занятий по 45 минут 2 раза в неделю после вычета 10% скидки по акции новичкам (при первичной покупке абонеента) или при раннем бронировании места в группе (при повторной покупке абонеента). Средний чек (*AvP* — *average price*) составил 9900 руб.: 11 000 руб. (полная стоимость абонеента) — 1100 руб. (10% скидка). За юнит была взята оплата одного абонеента на месяц одним покупателем, что совпадает с суммой среднего чека.

При условии, что самый короткий курс длится 6 месяцев, среднее количество покупок одним клиентом (*APC* — *Average Payment Count*) составит 59 400 руб. (9900 руб. × 6).

Переменные затраты + маркетинг и продажи + налог (на единицу продаж)		7 238 Р
Добавить новую статью затрат		
▲ Налоги и сборы на зарпла	Р × % 50 % Зарплата п€	1 200 Р
▲ Зарплата педагога (в мес)	Р × %	2400 Р
▲ Арендные условия (% с вь)	Р × % 25 % Средний чек	2 475 Р
▲ Мотиваторы	Р × %	80 Р
▲ Канцтовары	Р × %	200 Р
Налог на доход	6 % 9900 Р	594 Р
Маркетинг и продажи		289 Р
Постоянные затраты (за месяц)		42 950 Р
Добавить новую статью затрат		
▲ Налоги и сборы на зарпла	Р × % 50 % Проектный*	7 500 Р
▲ Проектный менеджер	Р × %	15000 Р
▲ Связь	Р × %	500 Р
▲ SMM	Р × %	2000 Р
▲ Оплата хостинга/сервера/	Р × %	1500 Р
▲ Бухгалтерское сопровод	Р × %	1450 Р
▲ Налоги и сборы на зарпла	Р × % 50 % Администре	5 000 Р
▲ Администратор	Р × %	10000 Р
вые затраты		40 000
Добавить новую статью затрат		
Оборудование и расходны	Р × %	20000
Создание сайта, покупка д	Р × %	20000

Рис. 5. Подсчет затрат на проект с помощью *izibiz*-калькулятора

Оценим доходность проекта при привлечении 4 новых клиентов в месяц. Без учета затрат получаем: 4 клиента в 1-й месяц — 39 600, плюс 4 новых клиента и 4 имеющихся клиента во 2-й месяц — 79 900 руб., плюс 4 новых клиента и 4 имеющихся клиента в 3-й месяц — 118 800 руб., и т. д., при этом каждый клиент возвращается к нам 6 раз, т. е. каждый раз *APC* в 59 400 руб. нового клиента будет постоянно добавляться к сумме всех предыдущих. Но чтобы рассчитать реальную выручку в месяц, точку безубыточности и рентабельность предприятия, необходимо учесть все затраты и внести данные в пустые поля *izibiz*-калькулятора (рис. 5): переменные (*COGS* — *Cost of Good Sale*), постоянные (*Fix*) и разовые (*Inv*).

К переменным затратам, или *COGS*, которые в совокупности дают сумму 7238 руб., были отнесены все издержки, составляющие себестоимость абонемента на месяц (одного юнита): оплата аренды — процент с прибыли от продажи — 2475 руб., месячная оплата труда педагога за одного ребенка — 2400 руб.), налоги и сборы на зарплату — 1200 и налоги с выручки — 594 руб., канцтовары — 200 руб. и мотиваторы (поощрительные призы) — 80 руб., реклама — 289 руб. Последняя цифра также выведена путем расчета всей воронки продаж с использованием *izibiz*-калькулятора (рис. 6). Для этого во вкладке «Каналы» мы внесли предполагаемые цифры, начиная снизу вверх.

Чтобы получить +4 оплаты в месяц, мы ожидаем, что на бесплатное пробное занятие должны прийти 8 новых клиентов, половина из которых совершит покупку абонемента. Допустим, эти «8 новичков» составляют 20% (8 из 40 человек) от количества всех, кого заинтересовал курс иностранного языка, и это 30% (40 из 133 человек) от числа посетителей сайта, которые проявили любопытство к рекламному предложению и сделали переход на сайт после ознакомления с ним. Возможно, таких людей будет всего 4% от всех, кто видел рекламу (133 из 3333 человек). Если стоимость 1 показа рекламного предложения обходится нам в 1 руб., то необходимо заплатить за все показы 3333 руб. К затратам на маркетинг относятся также пробные уроки, расходы на них равны себестоимости одного занятия, т. е. 450 руб. за 1 человека (зарплата педагога за 8 занятий в месяц с одним ребенком составляет 2400 руб., а если поделить эту сумму на 8, получим оплату труда педагога за 1 занятие — 300 руб. прибавляем еще 50% на зарплатные налоги и сборы, т. е. 150 руб.), или 3600 руб. за 8 человек. Всего на рекламную кампанию уйдет 6933 руб. за 4 клиентов. Следовательно, стоимость привлечения 1 клиента (*SAC* — *Customer Acquisition Cost*) равняется 1733 руб. (6933 руб. делим на 4). Каждый клиент совершает покупку 6 раз, значит, стоимость 1 продажи для учебного центра — 289 руб. (1733 руб. делим на 6).

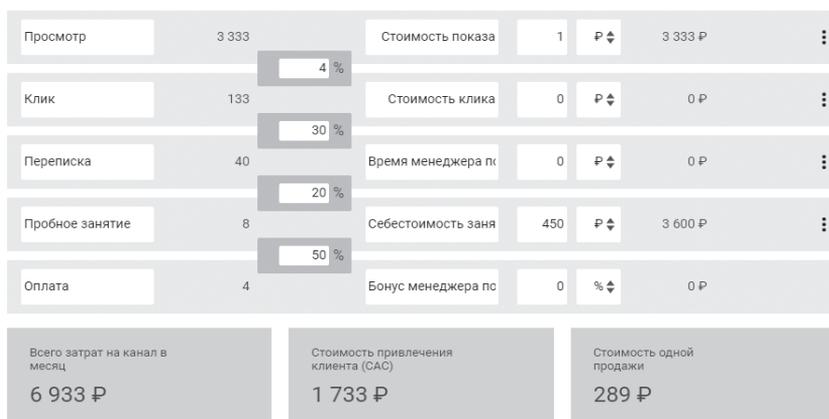


Рис. 6. Воронка продаж

В постоянные *Fix*-затраты, составившие 42 950 руб., были включены все фиксированные статьи расходов, с которыми неизбежно приходится сталкиваться предпринимателю ежемесячно вне зависимости от продаж: ежемесячная оплата труда администратора — 10 000 руб. и проектного менеджера — 15 000 руб., налоги и сборы на зарплату сотрудников — 12 500 руб. (5000 руб. на зарплату бухгалтера и 7500 на зарплату проектного менеджера, бухгалтерский аутсорсинг — 1450 руб., поддержка сайта — 1500 руб., продвижение через соцсети (*SMM* — *Social Media Marketing*) — 2000 руб., мобильная связь — 500 руб.

Наконец, на разовые *Inv*-затраты, т. е. единовременные финансовые вложения в проект, потребуется 40 000 руб.: приобретение базового оборудования — 20 000 руб., разработка сайта и покупка домена — 20 000 руб.

Имея эти показатели, *izibiz*-калькулятор автоматически рассчитывает выручку, маржу (разницу между выручкой и переменными затратами) и чистую прибыль, которую принесет каждый новый клиент (рис. 7). Итак, разница между маржой — *LTV* (*Life Time Value*), т. е. доходом от одного клиента за весь период выстраивания отношений с ним, и стоимостью его привлечения — *CAC* показывает числовое значение прибыли: 17 706 руб. (*LTV*) — 1 733 руб. (*CAC*) = 15 973 руб. (чистая прибыль от одного клиента). Отношение *LTV* к *CAC* — ключевая характеристика для оценки эффективности любого бизнес-проекта, и если показатель здесь 1 или ниже 1, то запускать проект не стоит. У нас показатель в отношении *LTV* к *CAC* достигает 10, что говорит о жизнеспособности проекта.

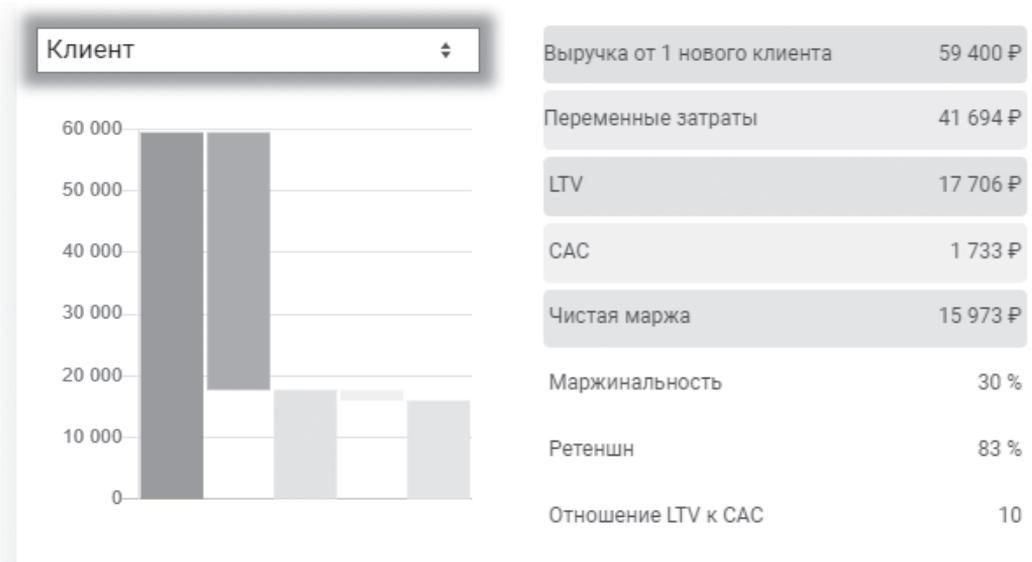


Рис. 7. Расчет прибыли от каждого дополнительного клиента

Для расчета процента рентабельности проекта (= прибыль / выручка) за месячный период (рис. 8) снова обращаемся к *izibiz*-калькулятору, где также выводится в цифрах требуемое количество продаж в месяц для функционирования без убытка (17 ед.) и для получения прибыли (24 ед.). Прибыль (= выручка — переменные расходы — постоянные расходы) при таких показателях составит 20 941 руб./мес. Рентабельность — 8,81%, но ее можно увеличить до 12%, если привлекать не 4, а 5 новых клиентов в месяц, или до 15% при привлечении 6 новых клиентов в месяц, что вполне осуществимо без открытия новых точек. Сильно увеличить рентабельность

получится за счет масштабирования бизнеса путем набора новых групп в других городских библиотеках. При этом повторяют запуск проекта на дополнительной площадке ввиду легкой воспроизводимости его концепции на каждой новой точке возможно энное количество раз, используя уже созданный сайт и привлекая уже имеющихся администратора и проектного менеджера к сопровождению проекта на нескольких площадках сразу, что позволит сократить постоянные и разовые затраты и одновременно увеличить прибыль при масштабировании.

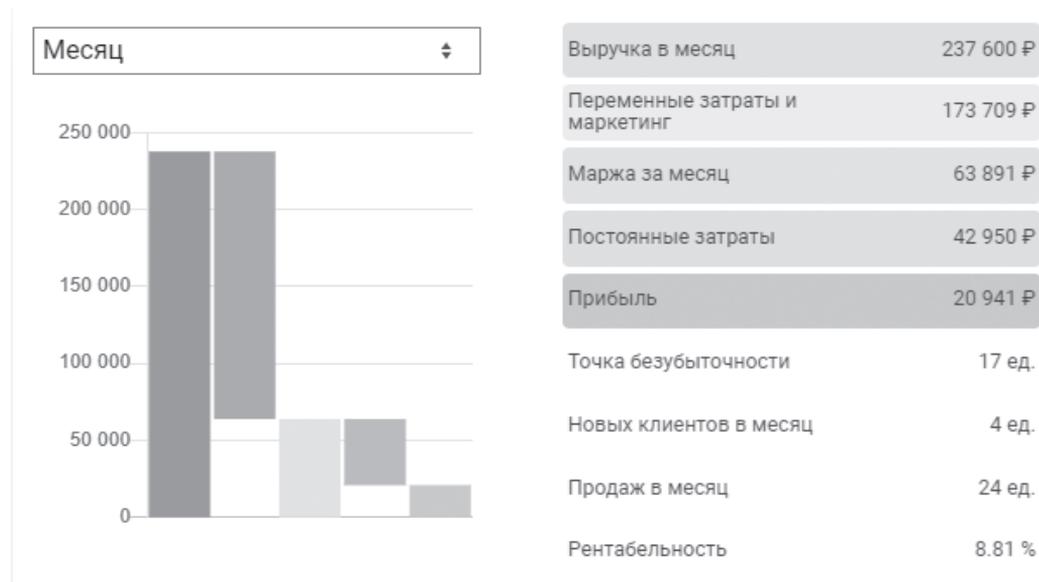


Рис. 8. Юнит-экономика за месяц

Цифры, приведенные на сайте библиотек Москвы¹, показывают, что в столице работает более 400 библиотек-гостиных. Согласно данным сайта библиотек Московской области, в библиотечной сети Подмосковья насчитывается 1022 городских и сельских библиотек², 13 из них (4 центральных и 9 малых) — модельные библиотеки нового поколения³. Такое большое количество библиотек — благоприятный фактор для масштабируемости проекта. К тому же почасовая арендная плата снимает финансовую нагрузку на бизнес, так как за простой помещения не приходится платить, и облегчает процесс тестирования месторасположения для посетителей — в невыгодной ситуации, связанной с недостаточным наполнением учебных групп, нет риска финансовых потерь при закрытии точки, так как обеспечительный взнос при данном win-win взаимодействии не предусмотрен. Кроме того, на сайтах библиотек размещается информация о всех проводимых на их территории мероприятиях, что служит дополнительной рекламой для учебных центров. Также возможен запуск стартапа сразу в нескольких библиотеках. Дальнейший рост бизнеса не ограничен только Московским регионом, расширение территориально может быть связано с другими субъектами РФ, так как библиотечные сети раскинуты по всей стране. Капитализация сети представительств компании всегда больше капитализации отдельной точки, но чтобы перейти к масштабированию, вначале следует произвести расчет одной единицы бизнеса для общей оценки доходности проекта.

¹ Библиогород. URL: <https://bibliogorod.ru/>.

² Библиотеки Подмосковья. URL: <https://bibliomo.ru/libraries/>.

³ Модельные библиотеки на карте России. URL: <https://xn--80aacacvtbthqmh0dxl.xn--p1ai/map/moskovskaya-oblast/>.

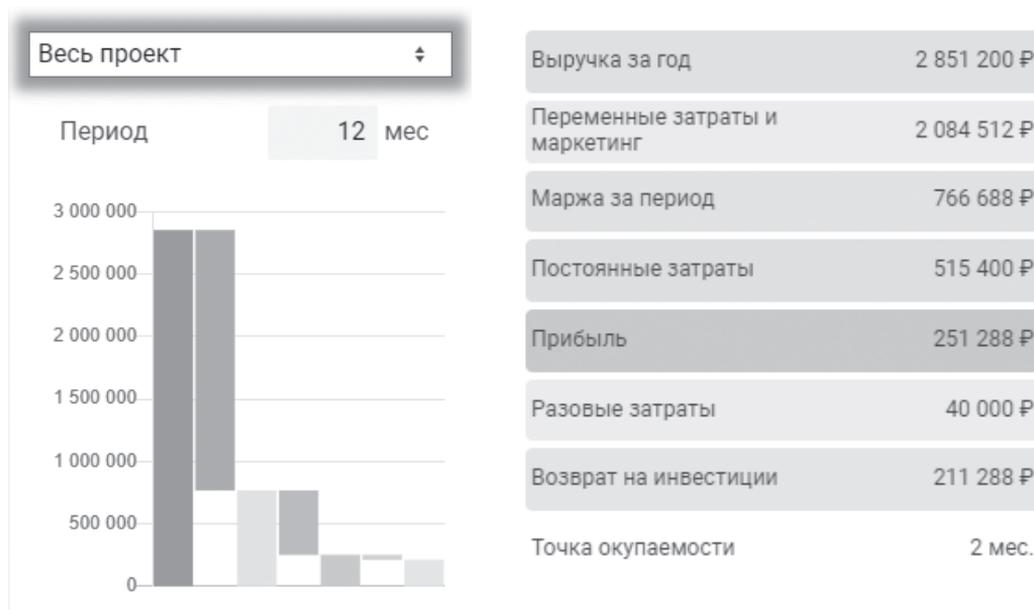


Рис. 9. Юнит-экономика за 12 месяцев

Чтобы понять, как быстро окупится проект без учета масштабирования, переходим к графику всего проекта в *izibiz*-калькуляторе, где представлены данные за 12 месяцев (один год). Как показано на рис. 9, к точке окупаемости (= разовые затраты / среднемесячная прибыль) за счет извлеченной прибыли, которая покрывает все первоначальные затраты, мы выйдем через 2 месяца с момента запуска проекта.

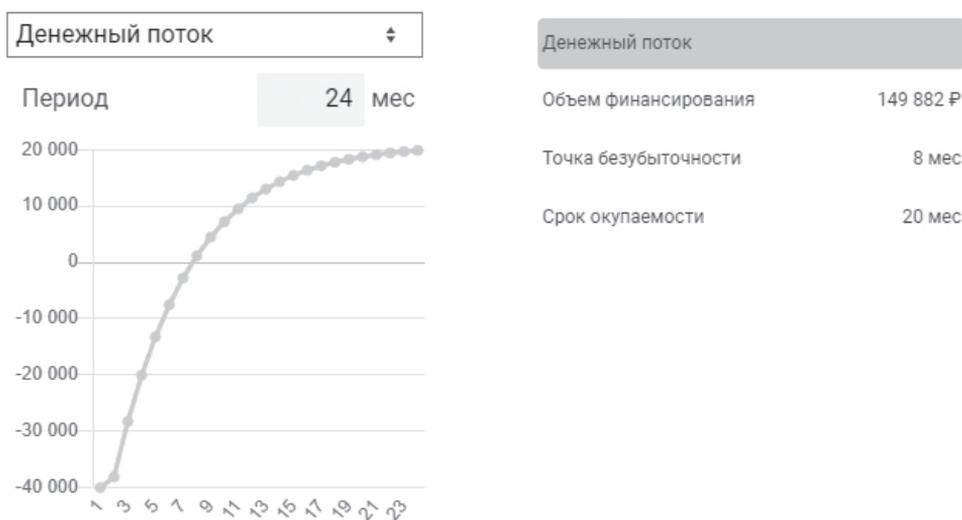


Рис. 10. Юнит-экономика за 24 месяца

Для получения более точных данных необходимо рассчитать бюджет проекта, принимая во внимание суммарные показатели за все месяцы развития проекта. Во вкладке «Денежный поток» можно проследить, как быстро происходит

переход «из минуса» в точку безубыточности — на это требуется 8 месяцев (рис. 10). Постепенно ежемесячные доходы начинают превышать расходы, появляется прибыль. Однако срок окупаемости, когда вернутся назад накопительным итогом все денежные инвестиции (149 882 руб.), наступит только через 20 месяцев, т. е. «в плюс» проект выйдет к концу второго года с момента его запуска.

Выводы

Итак, расчеты доказывают коммерческую эффективность проекта, отражающую хорошие финансовые результаты. Динамика основных показателей устремлена вверх, и этот рост предопределяет успешность кампании. Безусловно, небольшие учебные центры, имеющие дефицит ресурсов для своего развития, заинтересованы в приросте доходов при минимальном или отсутствующем увеличении издержек. И большим преимуществом будет то, что повторять запуск проекта в новой точке можно много раз.

Проект имеет также достаточный социокультурный потенциал. Участие малых организаций дополнительного образования в модернизации и трансформации библиотечного пространства, проектирование и реализация в этой обновленной среде инновационных продуктов и услуг, рассчитанных на разные категории пользователей, превращает сотрудничество библиотек и частных учебных центров в win-win партнерство.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о перспективности проекта в целом. Следовательно, можно переходить к практическому воплощению данной бизнес-идеи.

Заключение

Рыночные отношения предполагают конкуренцию, однако, если организация выбирает реактивную маркетинговую стратегию, концентрируясь на том, чтобы не отстать от конкурентов, а не на поиске принципиально нового предложения. Такая ограниченность является тормозящим фактором развития.

Выяснив, какие объективные возможности и ограничения имеются у небольших частных учебных центров на примере курсов изучения иностранных языков, мы предложили директорам двух учебных центров запуск проекта win-win сотрудничества с библиотеками, которое позволит увеличить приток новых клиентов и масштабировать бизнес. Данный проект видится перспективным не только на фоне набирающего обороты тренда win-win взаимодействия организаций дополнительного образования с библиотеками, которые так же, как и частные учебные центры, столкнулись с проблемой резильентности, но и с позиции юнит-экономики. Положительная динамика основных показателей убедительно доказывает успешность бизнес-идеи проекта win-win взаимодействия учебных центров иностранных языков с библиотеками, что в свою очередь поможет привлечь в проект инвесторов при необходимости обеспечения финансирования. К тому же проект не только экономически эффективен, но и социально значим.

Доказана рентабельность проекта для запуска и масштабирования в условиях win-win взаимодействия. Реализация проекта даст возможность оптимизировать использование ресурсов, расширить горизонты для инновационной деятельности и тем самым добиться большего эффекта в повышении резильентности.

Источники

- Ананьев Б. Г.* О проблемах современного человекознания. М., 1977.
- Артемова Е. А.* Недетский бизнес: управление продажами в детских центрах. М., 2018.
- Гильдебрант Г. В.* Будущее библиотек: информация или коммуникация // Научные и технические библиотеки. 2020. № 4. С. 37–58.
- Захарова М. Б.* Типы и формы сетевого взаимодействия в системе образования // Ярославский педагогический вестник. 2018. № 3. С. 8–13.
- Ким Чан В., Мобри Р.* Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков; пер. с англ. И. Ющенко. М., 2017.
- Кови С. Р.* 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. Электронное издание. Альпина, 2011.
- Королева Ю. А.* Флексибельность как ресурс жизнеспособности современной личности // Социальная психология и общество. 2014. Т. 5. № 1. С. 5–15.
- Косарецкий С. Г., Гошин М. Е., Беликов А. А. и др.* Дополнительное образование детей в России: единое и многообразное. М., 2019.
- Куприянов Б. В., Косарецкий С. Г., Мерцалова Т. А., Семенова Т. В.* Политика учреждений дополнительного образования детей по результатам опроса их руководителей, 2012. Информационный бюллетень. М., 2013.
- Леонтьев Д. А.* Многоуровневая модель взаимодействия с неблагоприятными обстоятельствами: от защиты к применению // Психология стресса: материалы III Международной научно-практической конференции. Т. 1. Кострома, 2013. С. 258–261.
- Ольденбург Р.* Третье место: кафе, кофейни, книжные магазины, бары, салоны красоты и другие места «тусовок» как фундамент сообщества. М., 2014.
- Сафина Д. М.* Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие. Казань, 2018.
- Селиванова О. А., Быстрова Н. В., Дереча И. И., Мамонтова Т. С., Панфилова О. В.* Изучение феномена резильентности: проблемы и перспективы // Мир науки. Педагогика и психология. 2020. Т. 8. № 3.
- Сокольская Л. В.* Модернизация библиотек как предмет интереса общественности // Современное общество: актуальные проблемы и перспективы развития в социокультурном пространстве: Сборник научных трудов VI Международная научно-практическая конференция, Чебоксары, 19 марта 2019 г. / под ред. Г. Н. Петрова. Чебоксары, 2019. С. 85–88.
- Холопов А. А., Холопов М. А., Белик В. В.* Unit-экономика как инструмент экономико-математического моделирования бизнес-процессов предприятий // Финансовая экономика. 2021. № 4. С. 218–221.
- Chen Y., Karamemis G., Zhang J. A.* Win-Win Strategy Analysis for an Original Equipment Manufacturer and a Contract Manufacturer in a Competitive Market // European Journal of Operational Research. 2021. Vol. 293. N 1. P. 177–189.
- Henderson N.* Havens of Resilience // Educational Leadership. 2013. Vol. 71. N 1. P. 22–27.
- Laal M., Salamati P.* Lifelong Learning; why do we Need It? // Procedia — Social and Behavioral Sciences. 2012. Vol. 31. P. 399–403.
- Maddi S. R.* On Hardiness and Other Pathways to Resilience // American Psychologist. 2005. Vol. 60. N 3. P. 261–262.
- Sinek S.* Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. First edition, 2009. URL: https://openlibrary.org/books/OL24765826M/Start_with_why.
- Weise M. R.* Lifelong Learning Will Be the New Normal — But Are We Ready? // The Pew Charitable Trusts. 2020. URL: <https://www.pewtrusts.org/en/trend/archive/spring-2020/lifelong-learning-will-be-the-new-normal-but-are-we-ready>.
- Werner E.* Risk, Resilience, and Recovery: Perspectives from the Kauai Longitudinal Study // Development and Psychopathology. 1993. Vol. 5. P. 503–515.
- Yan J., Cai X., Fan Y.* Visual Analysis Based on Research on Mergers and Acquisitions Performance. 2020. P. 140–145.

References

Ananiev B. G. *O problemah sovremennogo chelovekoznanija*. [About the problems of modern human knowledge.]. Moscow, 1977. (In Russian)

Artemova E. A. *Non-child business: sales management in children's centers*. [Nedetskij biznes: upravlenie prodazhami v detskikh centrakh]. Moscow, 2018. (In Russian)

Chen Y., Karamemis G., Zhang J. A. Win-Win strategy analysis for an original equipment manufacturer and a contract manufacturer in a competitive market. *European Journal of Operational Research*, 2021, vol. 293, N 1, pp. 177–189.

Gildebrant G. V. Budushchee bibliotek: informaciya ili kommunikaciya [The future of libraries: information or communication]. *Nauchnye i tekhnicheskie biblioteki [Scientific and technical libraries]*, 2020, N 4, pp. 37–58. (In Russian)

Henderson N. Havens of Resilience. *Educational Leadership*, 2013, vol. 71, N 1, pp. 22–27.

Holopov A. A., Holopov M. A., Belik V. V. Unit-ekonomika kak instrument ekonomiko-matematicheskogo modelirovaniya biznes-processov predpriyatij [Unit-economics as a tool for economic and mathematical modeling of business processes of enterprises]. *Finansovaya ekonomika [Financial economics]*, 2021, N 4, pp. 218–221. (In Russian)

Kim Chan V. *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Moscow, 2017.

Koroleva Yu. A. Fleksibil'nost' kak resurs zhiznesposobnosti sovremennoj lichnosti [Flexibility as a resource for the viability of a modern personality]. *Sotsialnaya psihologiya i obshchestvo [Social psychology and society]*, 2014, vol. 5, N 1, pp. 5–15. (In Russian)

Kosareckij S. G., Goshin M. E., Belikov A. A. *Dopolnitel'noe obrazovanie detej v Rossii: edinoe i mnogoobraznoe [Supplementary education of children in Russia: unified and diverse]*. Moscow, 2019. (In Russian)

Kovi S. R. *7 navykov vysokoeffektivnyh lyudej: Moshchnye instrumenty razvitiya lichnosti. [The 7 Habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change]*. Elektronnoe izdanie. Al'pina, 2011. (In Russian)

Kupriyanov B. V., Kosareckij S. G., Mercalova T. A., Semenova T. V. *Politika uchrezhdenij dopolnitelnogo obrazovaniya detej po rezul'tatam oprosa ih rukovoditelej [Policy of institutions of supplementary education for children based on the results of a survey conducted among the executives]*. Informacionnyj byulleten'. Moscow, 2012. (In Russian)

Laal M., Salamati P. Lifelong learning; why do we need it? *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 2012, N 31, pp. 399–403.

Leontev D. A. Mnogourovnevaya model' vzaimodejstviya s neblagopoluchnymi obstoyatel'stvami: ot zashchity k primeneniyu [Multilevel model of interaction with unfavorable circumstances: from protection to application]. *Psihologiya stressa: materialy III Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii [Psychology of stress: materials of the III International Scientific and Practical Conference]*, 2013, N 1, pp. 258–261. (In Russian)

Maddi S. R. On hardiness and other pathways to resilience. *American Psychologist*, 2005, vol. 60, N 3, pp. 261–262.

Oldenburg R. *Tret'e mesto: kafe, kofejni, knizhnye magaziny, bary, salony krasoty i drugie mesta «tusovok» kak fundament soobshchestva [Third place: cafes, coffee shops, bookstores, bars, beauty salons and other places of “party-ing” as the foundation of the community]*. Moscow, 2014. (In Russian)

Safina D. M. *Upravlenie klyucheveryimi pokazatelyami effektivnosti: uchebnoe posobie [Managing key performance indicators: study guide]*. Kazan, 2018. (In Russian)

Selivanova O. A., Bystrova N. V., Derecha I. I., Mamontova T. S., Panfilova O. V. Izuchenie fenomena rezil'entnosti: problemy i perspektivy [Studying the phenomenon of resistance: problems and prospects]. *Mir nauki. Pedagogika i psihologiya [The world of science. Pedagogy and psychology]*, 2020, vol. 8, N 3. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/04PSMN320.pdf>. (In Russian)

Sinek S. *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. First edition, 2009. Available at: https://openlibrary.org/books/OL24765826M/Start_with_why

Sokolskaya L. V. Modernizaciya bibliotek kak predmet interesa obshchestvennosti [Modernization of libraries as a subject of public interest]. *Sovremennoe obshchestvo: aktual'nye problemy i perspektivy razvitiya v sociokul'turnom prostranstve: Sbornik nauchnyh trudov VI Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya [Modern society: actual problems and prospects of development in the socio-cultural space: Collection of scientific papers of the VI International Scientific and Practical Conference]*, 2019, pp. 85–88. (In Russian)

Weise M. R. *Lifelong Learning Will Be the New Normal — But Are We Ready?* The Pew Charitable Trusts, 2020. Available at: <https://www.pewtrusts.org/en/trend/archive/spring-2020/lifelong-learning-will-be-the-new-normal-but-are-we-ready>.

Werner E. Risk, resilience, and recovery: perspectives from the Kauai longitudinal study. *Development and psychopathology*, 1993, N 5, pp. 503–515.

Yan J., Ca X., Fan Y. Visual Analysis Based on Research on Mergers and Acquisitions Performance. *2nd International Conference on Economic Management and Model Engineering (ICEMME)*, 2020, pp. 140–145.

Zaharova M. B. Tipy i formy setevogo vzaimodejstviya v sisteme obrazovaniya [Types and forms of networking in the education system]. *Yaroslavskij pedagogicheskij vestnik [Yaroslavl Pedagogical Bulletin]*, 2018, N 3, pp. 8–13. (In Russian)