

## **Етапи розроблення бізнес-плану керівником професійно-технічного навчального закладу**

*У статті надані конкретні рекомендації керівнику ПТНЗ щодо етапів складання бізнес-плану, методів та приймів проведення попереднього аналізу діяльності навчального закладу.*

**Ключові слова:** бізнес-план, послуги, план маркетингу, виробнича програма, оцінка ризику, фінансовий план, споживачі.

Мета розробки програми фінансово-економічної діяльності (бізнес-плану) – спланувати економічну діяльність ПТНЗ відповідно до потреб ринку освітніх послуг. Бізнес-план дозволяє визначити конкретні напрямки підприємницької діяльності (платні послуги, ремонтні майстерні, підготовка гувернерів, посередницькі послуги, організація аудіо-і відеосалонів, комп'ютерне навчання і т.д.); оцінити конкурентоспроможність товарів і послуг які буде пропонувати ПТНЗ; визначити склад маркетингових заходів щодо вивчення ринку послуг, реклами ціноутворення, каналів реалізації; передбачити можливі ризики (проблеми); знайти способи співпраці, кооперації з іншими освітніми ми закладами, банківськими та іншими установами.

Зміст бізнес-плану для ПТНЗ в різних регіонах буде залежати від багатьох умов: економічних (рівня реальних доходів населення, темпів інфляції, цін, наявності потенційних благодійників), соціальних, національно-культурних, кліматичних, а також від взаємовідносин органів місцевої влади і органів управління освітою.

Керівник ПТНЗ, перед тим як організувати платні освітні послуги, оцінює передбачуваний обсяг доходів і витрат, податкові наслідки, організацію бухгалтерського та податкового обліків і багато інших питань.

Це і є початок бізнес-планування. Пропонована схема дозволяє упорядкувати і систематизувати цю роботу (табл. 1)

Таблиця 1

### Рекомендована структура бізнес-плану ПТНЗ

Назва розділу бізнес-плану ПТНЗ	Структура розділу бізнес-плану ПТНЗ
I. Титульний лист	- назва та адреса ПТНЗ; - сутність пропонованого проекту: його цілі та потенційна ефективність
II. Послуги	- опис пропонованих послуг та їх призначення; - потенційні споживачі послуг; - основні конкуренти; - структура послуг конкурентів (основні якісні характеристики); - цінова політика конкурентів; - вигоди споживачів послуг; - реалістична оцінка переваг наданих послуг на ринку; - оцінка попиту на послуги; - можлива ціна пропонованої послуги
III. План маркетингу	- запропонована система реалізації послуг; - визначення «ринкової ніші»; - структура ціни; - заходи по сприянню збуту (додаткові пільги споживачам послуг)
IV. Виробнича програма	- місце здійснення послуги; - оцінка місця розташування ПТНЗ: близькість до споживачів послуг, транспортна (пішохідна) доступність тощо; - аналіз доцільності кооперації з іншим освітнім закладом (організацією); - методи використання інноваційних технологій та їх опис; - передбачувані витрати на «виробництво послуг» та їх можлива динаміка
V. Організаційний план	- організаційна схема управління; - перелік наявних фахівців (їх кваліфікація, функціональні обов'язки, досвід роботи, права і повноваження, переваги й недоліки); - форма залучення фахівців до участі в наданні освітніх послуг (постійна робота в ПТНЗ, сумісництво); - передбачуваний рівень і форми оплати праці, включаючи додаткові матеріальні й соціальні пільги; - кадрова політика (принципи найму: трудові договори, цивільно-правові договори, випробувальний термін)
VI. Оцінка ризику (перелік можливих ризиків)	- ставлення місцевої влади (можливість введення додаткових обмежень, що ускладнюють організацію платних освітніх послуг); - альтернативні послуги конкурентів;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестійкість попиту на послуги;</li> <li>- платоспроможність споживачів;</li> <li>- труднощі з набором викладачів тощо</li> </ul>
VII. Фінансовий план	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обсяг первинних витрат, необхідних для організації платних додаткових освітніх послуг;</li> <li>- джерела фінансування;</li> <li>- умови залучення фінансових коштів;</li> <li>- податкові наслідки надання освітніх послуг (перелік видів податків, ставки податків, строки їх сплати, наявні пільги)</li> </ul>

На першому етапі необхідно провести маркетинг послуг: аналіз потреб учнів, їх батьків, населення району; пропозиції аналогічних послуг з боку інших виробників, наприклад, найближчих навчальних закладів. Інтереси і переваги учнів та їх батьків можна виявити на батьківських зборах, загальних зборах у навчальному закладі, в бесідах з членами батьківських комітетів, піклувальних рад (там, де вони є), через соціологічні опитування і іншими методами, які доступні адміністрації ПТНЗ. Пакет пропозицій може надійти також від педагогів. На цьому ж етапі із зібраних заявок (соціальних замовлень) відбираються найбільш цікаві та здійсненні, виходячи з можливостей педагогічного колективу або організаційних можливостей шкільного менеджменту. Тут важлива спосібність адміністрації знаходити і залучати до роботи потрібних спеціалістів (у тому числі з боку), вміння поєднувати свої дії з іншими організаціями (у тому числі з сусідніми ПТНЗ), знаходити благодійників.

У розділі «Послуги» необхідно описати пропоновані послуги і, перш за все, відповісти на питання: чому споживачі віддадуть перевагу даній послугі, з чого складаються основні переваги пропонованих послуг в очах споживачів, в чому їх недоліки? Для систематизації відповідей на сформульовані питання доцільно скласти таблицю з показниками проведеного аналізу та розробки заходів щодо подолання виявлених недоліків.

Переважає більшість ПТНЗ надає платні додаткові освітні послуги, які вже «виробляються» іншими. При цьому практично кожен виробник

виходить з того, що саме його послуги мають найкращі характеристики. Необхідно перш за все знайти свою нішу на ринку послуг. Цей процес відомий як сегментація ринку - пошук групи споживачів з аналогічними характеристиками (наприклад, студенти, учні, які бажають пройти перепідготовку, безробітні), смаками (наприклад, орієнтовані на інформаційні технології навчання) або рисами (наприклад, за принципом: якість важливіше ціни). Після визначення такої групи треба адаптувати свою послугу до їхніх потреб.

Якщо на ринку існує конкуренція, треба знайти відповідь на питання: яку додаткову перевагу можна запропонувати? Порівняльну оцінку своєї конкурентоспроможності можна здійснити в балах за критеріями: розташування, матеріально-технічна база (комп'ютерні класи, лінгафонні кабінети, мультимедійні засоби тощо); система зв'язку (телефон, факс, Інтернет тощо); різноманітність пропонованих освітніх послуг; реклама; імідж; команда управління; професіоналізм персоналу; фінансово-економічні умови діяльності; якість; унікальність; багатоваріантність використання; ступінь інноваційності; ціни, структура знижок цін на послуги; рівень оплати праці та соціальні пільги; кількість потенційних покупців; платоспроможність споживачів; додаткові вигоди споживачів від послуг; гнучкість переходу до нових послуг; потенційні благодійники; особливі переваги послуг.

Постановка питання при вивченні сильних і слабких сторін освітньої послуги може здійснюватися таким чином:

- чи можете ви визначити той сегмент ринку на який орієнтована ваша послуга?
- чи вивчали ви запити ваших споживачів?
- які переваги надає ваша послуга споживачам?
- чи можете ви ефективно довести свої послуги до тих споживачів, на яких вона орієнтована?

- чи може ваша послуга успішно конкурувати з послугами інших виробників за якістю; ціною; стимулювання попиту; місцем надання?
- чи є у вас плани щодо нових видів послуг?
- чи володієте ви можливостями замінити цю послугу альтернативної?
- чи проводите ви регулярну модифікацію вашої послуги відповідно до запитів споживачів?
- чи можуть копіювати вашу послугу конкуренти?
- чи відстежуєте ви скарги споживачів ваших послуг?

Один з найважливіших елементів розділу «План маркетингу» - ціноутворення. Аналіз цін - непросте завдання при підготовці бізнес-плану. Визначаючи ціну послуги, треба відповісти на питання: яка мета повинна бути досягнута прийнятої в ПТНЗ політикою ціноутворення? Відповіді можуть бути наступні:

- розширення ринку (низькі ціни, працювати «з обороту»: нижча ціна, але більше і споживачів, які бажають отримати дану послугу);
- максимізація доходу (високі ціни);
- збереження конкурентоспроможності.

Отже, виробляючи стратегію ціноутворення, треба враховувати: собівартість послуг; ціни конкурентів на аналогічну послугу; унікальність видів послуг; попит на них. На основі собівартості звичайно оцінюється мінімально можлива ціна послуги. На основі аналізу цін конкурентів визначається середня ціна. Максимально можлива ціна встановлюється на послуги з високою якістю і унікальними властивостями. Ціни, зумовлені попитом чи кон'юнктурою ринку освітніх послуг, можуть коливатися в діапазоні від мінімальних до максимальних. Таким чином, цілеспрямована цінова політика дозволяє змінювати ціни в залежності від ситуації на ринку освітніх послуг.

Розділ «Фінансовий план» допомагає провести аналіз економічного стану ПТНЗ і обґрунтувати реальність досягнення його цілей у майбутньому. Його також можна використовувати як ефективний інструмент контролю.

Основа такого дієвого контролю – бухгалтерська і податкова системи звітності. Приступаючи до надання платних освітніх послуг, треба залучити до роботи досвідченого бухгалтера, який зможе організувати адекватну систему їх обліку.

Фінансовий план - ключовий розділ бізнес-плану; він розраховується на основі прогнозів обсягу реалізації освітніх послуг і включає кілька основних документів, з яких виділимо наступні:

- 1) план-звіт про доходи та витрати (з його допомогою рекомендуємо проаналізувати самоокупність здійснюваних послуг). Якщо попит на платну освітню послугу менше розрахункової величини, то «виробництво» цих послуг, визначених бізнес-планом, не буде самоокупним;
- 2) план-звіт про рух грошових коштів – це документ, що дозволяє оцінити, скільки коштів потрібно вкласти в організацію платних додаткових освітніх послуг у розбивці за часом. Одна з головних задач такого аналізу – встановити синхронність надходження і витрачання грошових коштів, що особливо важливо, враховуючи вимоги Податкового кодексу.

Важлива складова бізнес-плану – резюме, завданням якого є викладення у стислій формі основних ідей плану, залучення і зацікавлення потенційного партнера, благодійника. Обсяг цього розділу не повинен перевищувати однієї-двох сторінок. Його текст повинен бути зрозумілим, гранично простим, лаконічним, з мінімумом спеціальних термінів. Цей розділ треба розробляти в самому кінці складання бізнес-плану по платних освітніх послуг, коли вже є повна ясність і чіткість по інших розділах.

Запропонована схема розробки бізнес-плану необхідна для аналізу ефективності економічної діяльності ПТНЗ на прикладі платних освітніх послуг. У схемі – максимально можливий набір розділів. Конкретна програма економічного розвитку того чи іншого ПТНЗ може включати не всі з них, може змінюватись глибина розробки розділів. У кінцевому рахунку все залежить від цілей розробки цього документа і кола осіб, на яких він розрахований.

## **Література**

1. Бизнес-план школы [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://licinfo.com/ua/ru/biznes-plan-shcolyi.html>