

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Факультет «Экономика, управление, право»
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

_____ О.Н. Пастухова

_____ 2020 г.

Разработка мероприятий по улучшению показателей деловой активности частной образовательной организации (на примере школы «Смарт Скул»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.03.01.2020.203-04-02/66.ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент

_____ Т.Н. Внуковская

_____ 2020 г.

Автор работы

студент группы МиЭУП-552

_____ И.В. Спасюк

_____ 2020 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

_____ А.С. Кондратьев

_____ 2020 г.

Миасс 2020

АННОТАЦИЯ

Спасюк И.В. Разработка мероприятий по улучшению показателей деловой активности частной образовательной организации (на примере школы «Смарт Скул»). - Миасс: ЮУрГУ, МиЭУП - 552, 2020. - 72 с., 4 ил., 13 табл., библиогр. список – 20 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятий по улучшению показателей деловой активности частной образовательной организации (на примере школы «Смарт Скул»).

В работе построена и проанализирована финансовая модель частной начальной школы «Смарт Скул», расположенной в городе Москва и ее франшизы, расположенной в городе Екатеринбург. Представлено сравнение плановых финансовых показателей в обеих моделях с фактическими финансовыми результатами организаций на сегодняшний день. Выдвинута и проверена гипотеза о том, что франшиза, открытая в конце 2018 года, уже в первый год работы имеет те же несоответствия плановых показателей фактическим, и как следствие, может повторить динамику развития московской школы, которая в данный момент имеет неудовлетворительные финансовые результаты.

Предложен ряд мероприятий, которые позволят переломить негативный тренд и улучшить финансово-экономические показатели франшизы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ЧАСТНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ	9
1.1 Образовательные услуги как объект экономического анализа	9
1.2 Критерии оценки финансовых результатов частных образовательных организаций.....	23
1.3 Методы улучшения финансовых результатов частных образовательных учреждений	27
2 БИЗНЕС АНАЛИЗ СЕТИ ЧАСТНЫХ НАЧАЛЬНЫХ ШКОЛ «СМАРТ СКУЛ»	34
2.1 Общая характеристика предприятия.....	34
2.2 Анализ финансовой модели и текущего финансового состояния центральной школы «Смарт Скул» в городе Москва	38
2.3 Анализ финансовой модели и текущего финансового состояния франшизы «Смарт Скул» в городе Екатеринбург	47
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФРАНШИЗЫ «СМАРТ СКУЛ».....	55
3.1 Анализ влияния социально-географического фактора при сравнении финансовых показателей школ.....	55
3.2 Сравнение финансово-экономических моделей и фактических финансовых результатов центральной школы и франшизы.....	57
3.3 Разработка мероприятий по корректировке стратегии развития франшизы для улучшения ее финансовых показателей.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	70

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время образовательные учреждения привлекают все больше внимания экономистов, по причине того, что существующая система государственных некоммерческих школ недостаточно эффективна, и родители постепенно начинают делать выбор в пользу платных образовательных услуг. Одни ограничиваются дополнительными секциями и репетиторами, другие переводят детей в частные школы, большинство из которых, помимо общей образовательной программы, включают в себя всевозможные углубленные курсы, кружки, нестандартные предметы, а также отличаются индивидуальным подходом к каждому ученику.

В России частное образование еще недостаточно распространено даже в крупных городах, таких как Москва и Екатеринбург. Основной причиной является низкий уровень доверия общества к частному образованию, тем не менее, специалисты в данной области говорят об изменении ситуации в ближайшем будущем. Проблема заключается в том, что в России на сегодняшний день недостаточно специалистов, одновременно разбирающихся как в тенденциях современного образования, так и в финансово-экономических вопросах. Поэтому большинство школ быстро закрываются, несмотря на качественную программу подготовки учащихся. Это объясняет актуальность выбранной темы дипломной работы – на примере школы, директор которой не имеет профильной подготовки в области ведения бизнеса, провести анализ финансового состояния, выявить проблемы, предложить пути их решения, а именно, мероприятия по улучшению показателей деловой активности организации.

Объектом исследования данной работы послужила частная начальная школа «Смарт Скул». На сегодняшний день, даже без подробного анализа финансового состояния школы, прослеживаются тенденции к ее банкротству, о чем заявляет само руководство компании. Некорректное ведение бухгалтерской отчетности, что является распространенной проблемой в небольших частных

образовательных организациях, не позволяет провести качественный финансовый анализ с использованием стандартных показателей. Тем не менее, исходя из незначительного количества имеющихся данных, был выбран другой способ анализа, а именно, составление по исходному бизнес-плану финансовой модели школы, последующее составление отчета о фактическом движении денежных средств, проведение сравнения плановых показателей с фактическими результатами и выявление несоответствия. Но главной целью дипломной работы является идентичное изучение второго выбранного объекта – екатеринбургской франшизы, открывшейся в конце 2018 года, а именно предмета исследования - ее плановых и фактических показателей за первый год работы и сравнение проблемных зон в отчетах московской и екатеринбургской школ. Перед началом исследования была выдвинута гипотеза о том, что екатеринбургская франшиза, изначально выбравшая схожую с главной школой стратегию развития, уже в первый год работы имеет те же проблемные зоны, что в ближайшие годы может привести к низким финансовым показателям и банкротству, повторяя таким образом ошибки московской школы. Обобщая вышесказанное, в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотрение образовательных услуг в качестве объекта экономического анализа, сравнение коммерческого и некоммерческого образования, формирование выводов о необходимости или ее отсутствии развития частных образовательных учреждений;
- изучение рынка частных образовательных учреждений в России на основе литературных источников, публикаций, нормативных актов и выявление типичных проблем данного бизнеса;
- подробное изучение объектов исследования, а именно частной школы «Смарт Скул», расположенной в городе Москва и ее екатеринбургской франшизы;
- проведение анализа на основе незначительного количества данных и выявление проблемных зон в московской школе;

- рассмотрение гипотезы, согласно которой екатеринбургская франшиза уже в первый год работы повторяет ошибки московской школы, выявленные на основании несоответствия бизнес-плана фактическим финансовым показателям;
- проведение сравнительного анализа планируемых и фактических показателей в обеих школах;
- в случае подтверждения гипотезы - предложение путей решения на основании выявленных проблемных факторов;
- в случае опровержения гипотезы – разработка дополнительных мероприятий по улучшению показателей деловой активности, по пример успешно развивающихся частных школ.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ЧАСТНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

1.1 Образовательные услуги как объект экономического анализа

Образовательные услуги – это понятие, которое в первую очередь ассоциируется с некоммерческой деятельностью, направленной на удовлетворение потребностей общества и отдельных индивидов в интеллектуальном развитии. Однако, с развитием платного образования, которое включает в себя как платные образовательные учреждения: школы, университеты, так и отдельные услуги: кружки, репетиторство и т.д., образовательные услуги стали объектом изучения экономической науки.

Тем не менее, прежде чем изучать образование в качестве объекта экономического анализа необходимо разобраться в самом понятии и определить, где находится грань между образовательными услугами как общественным благом и образовательными услугами как бизнес проектом.

В настоящее время существуют два подхода к определению образования.

Первый из них ориентированный на знания, согласно которому образование – это процесс усвоения совокупности систематизированных знаний, умений и навыков, взглядов и убеждений, а также определенного уровня развития познавательных сил и практической подготовки. Однако в последние годы развивается второй подход - личностно-ориентированный, когда под образованием понимается «единый процесс физического и нравственного формирования личности, сознательно ориентированный на некоторые идеальные образы или зафиксированные в общественном сознании социальные эталоны». Второй подход определяет собой процесс, при котором система знаний, навыков и умений становится не целью, а средством достижения полноценного

гармоничного развития всех сторон личности, которые нужны ей и обществу для включения в социально значимую деятельность [14, с. 576].

На макроуровне глобальным требованием общества к образованию является сохранение его культуры. Если при первом подходе образование должно осуществить трансляцию культуры на подрастающие поколения, то при втором главной целью становится всестороннее развитие личности, которое позволит сохранить и приумножить общественное культурное достояние.

На микроуровне, с точки зрения процесса формирования личности, также происходит изменение целей образования. Процесс формирования личности подразумевает развитие психических, физических, нравственных, интеллектуальных, волевых, эмоциональных и других качеств под влиянием различных факторов. При первом подходе сфера воздействия образования ограничивается интеллектуальным и частично нравственным компонентами личности. При втором подходе образование определяет развитие всех ее элементов [7, с. 3].

Можно заметить, что на сегодняшний день некоммерческие государственные школы ориентируются на первый подход, используя школы в качестве мест для передачи и усвоения знаний, не ставя своей целью всестороннее развитие личности, в отличие от большинства частных школ, основным приоритетом которых является индивидуальный подход к каждому ученику, помощь в развитии его сильных сторон и коррекция в области слабых.

Далее перейдем к рассмотрению образовательных услуг с точки зрения их экономической составляющей.

Основой образовательных услуг является особым образом структурированная информация, полученная из опыта предшествующих поколений. Она может служить и в целях создания материальных и интеллектуальных образовательных продуктов, например, авторских программ, учебников, учебных пособий, учебно-методических материалов и т.д. Последние могут быть использованы в качестве средств обучения, при оказании услуг, или в

процессе самообразования. Аналогично станок может являться и продуктом, и предметом, и средством производства при изготовлении других товаров в зависимости от той роли, которую он играет в производственном процессе.

В большинстве случаев образовательные услуги подразумевают участие в процессе их оказания преподавателя, т.е. использование живого труда. В качестве производителей могут выступать образовательные учреждения и физические лица, занимающиеся образовательной деятельностью. В то же время отделимость образовательных услуг от источника, прежде всего от учителя, подтверждается появлением самых разнообразных образовательных продуктов, нацеленных на самостоятельное изучение материала. Быстрое развитие дистанционного образования демонстрирует возможность снятия нагрузки непосредственно с учителя, за которым остаются функции координации и общего контроля процесса обучения. Соответственно, образовательные учреждения увеличивают в объеме производства долю материальных и интеллектуальных образовательных продуктов. Отделимость образовательных услуг от учителя в виде образовательных материальных продуктов способствует образованию товарных запасов. Так, средства обучения (аудио и видео материалы, конспекты лекций и пр.) могут быть реализованы через определенное время или при необходимости вновь вовлечены в учебный процесс тем же учителем, качественно меняя процесс образования. Наличие таких запасов, их приумножение необходимы для возможности образовательных учреждений гибко реагировать на изменения объемов спроса на образовательные услуги [10, с. 4].

Данная ситуация приводит к тому, что в производстве образовательных услуг увеличивается значение материально-технического обеспечения. Как следствие, в структуре стоимости увеличивается доля данных затрат. Качество образовательных услуг сегодня во многом зависит от уровня учебно-методических и технических средств обучения. До приобретения образовательных услуг потребитель или клиент может увидеть и потрогать помещение, в котором будут проходить занятия, мебель, технические средства,

лабораторное оборудование, учебники, задачки, услышать о преподавателе, программе, планируемых результатах обучения и т.д. Поэтому приобретение образовательных услуг в данном случае можно сравнить с приобретением сложных материальных объектов, действительные потребительские свойства которых могут проявиться только в процессе эксплуатации с течением времени.

Нематериальный характер не мешает стандартизации образовательных услуг, начиная с установления государственных образовательных стандартов на всех уровнях системы образования, заканчивая подробным описанием отдельных элементов урока по любому предмету. Проблемы возникают в том случае, когда система стандартов не успевает за быстро меняющимися образовательными потребностями и предложением образовательных услуг и не может учесть требований индивидуального подхода к каждому ребенку и группе учащихся [12, с. 15]. Это снова доказывает необходимость нового подхода к образованию, который уже сейчас предлагают коммерческие школы, в отличие от государственных школ, чей подход к образованию меняется слишком медленно.

Очевидно, что для получения качественного образования необходимо активное участие потребителя в процессе оказания услуг. Исследователи считают это одним из преимуществ платного образования – более высокая заинтересованность учащихся и как следствие - повышение их общего интеллектуального уровня или лучшее освоение отдельных получаемых навыков.

Принцип преемственности в сфере образования предполагает, что образовательные программы более высокого уровня могут быть освоены только при получении образования предыдущего уровня. К тому же, предлагая учащимся ту или иную программу, образовательное учреждение не может ожидать одинаковых результатов обучения разных учащихся. В итоге оно получает выпускников, отличных друг от друга по степени усвоения данной программы, по качеству знаний, по личной ориентации на те или иные области знаний.

Это обстоятельство обусловлено, в свою очередь, следующим.

Во-первых, в силу влияния качества унаследованных способностей при прочих равных условиях нельзя ожидать одинаковый эффект от равных затрат и усилий по обучению различных индивидуумов. Если условия жизни, условия труда, системы воспитания, образования и здравоохранения могут значительно изменять уровень генетических характеристик человека, то данные природой задатки в существенной степени определяют яркость проявления его способностей, уровень его образованности и талантливости.

Во-вторых, как отмечают В. Шубкин и Д. Константиновский, в процессе образования и воспитания "в силу различий материальных условий семьи, в образовании родителей, в местожительстве, в размещении сети учебных заведений, в уровне преподавания и так далее молодые люди с равными способностями, но с разной подготовкой, фактически имеют разные возможности.

В-третьих, огромную роль играет трудовая деятельность самого учащегося, прилагает ли он максимум усилий в процессе получения образования, в процессе собственной деятельности [17, с. 256].

Но основные качества и способности личности должны быть сформированы в процессе обучения по соответствующим программам. Если этого не происходит, то проблемы в первую очередь следует искать в сфере образования: неверные ориентация на контингент учащихся или формулировка задач обучения, неправильный выбор объема содержания и средств обучения, несоответствие заявленных программ ресурсным возможностям образовательного учреждения и т.д. Ответственность за развитие конкретных качеств и способностей личности лежит на учителе, образовательном учреждении, сфере образования в целом [8, с. 8].

Основываясь на вышесказанном можно сделать вывод, что частные школы, большинство из которых строится на принципе индивидуального подхода к каждому ученику, более эффективны в области подготовки будущих специалистов.

По отношению к образовательным услугам применима классификация по приемлемой численности индивидуумов, одновременно участвующих в процессе потребления. В данном случае возникает дилемма: чем меньше численность потребителей, тем выше эффективность обучения каждого из них, более индивидуальным будет подход к каждому, но чем она больше, тем меньше будут затраты оказания услуги на одного учащегося. Возможность оказания образовательных услуг одновременно нескольким или многим потребителям является главным фактором снижения удельных затрат и оказывается, по сути, частным случаем экономии на масштабе [13, с. 5].

Реализация образовательных программ, особенно долгосрочных, требует значительных затрат на их всестороннее обеспечение: инвестиции и текущие расходы на содержание образовательных учреждений, стоимость учебных и методических материалов и средств обучения, в том числе средств визуализации знаний, индивидуализированного контроля, программированного обучения, тренинга и др., оплата труда преподавателей, технического и обслуживающего персонала, затраты на специальную подготовку, обучение, переподготовку и повышение квалификации, стоимость исследований и экспериментов в области образования и т.д.

Возвращаясь к теме коммерциализации образования следует отметить, что каждое общество само выбирает, в какой степени будут возмещаться затраты непосредственными потребителями образовательных услуг и какую часть расходов возьмет на себя государство. В России десятки лет образовательные услуги оказывались только за общественный счет. Поэтому специфика дискуссии российских экономистов последнего десятилетия 20 века, в отличие от экономистов стран с развитой рыночной экономикой, по проблемам платности или бесплатности образовательных услуг заключается в том, должны ли быть они платными и в какой степени или необходимо сохранить систему образования полностью бесплатной, какой она и была. К тому же эта дискуссия проходит на

фоне прогрессивного роста платных образовательных услуг, оказываемых не только частными, но и государственными образовательными учреждениями.

Принцип платности предполагает выбор потребителем образовательного учреждения, образовательных программ, что влечет за собой конкуренцию учебных заведений за привлечение учащихся, когда выигрывает тот, кто предлагает более качественные услуги по той же цене или услуги такого же качества, но по более низким ценам. Повышается скорость разработки и внедрения передовых программ и методов обучения.

При оказании платных услуг у образовательного учреждения появляется возможность материально поощрять работников и приглашать преподавателей более высокого уровня компетенции [15, с. 384].

Сфера образования получает дополнительный источник финансирования. Происходит экономия средств налогоплательщиков, так как требуется меньше средств из бюджета на финансирование сферы образования и сокращается его дефицит. Предоставление образовательными учреждениями услуг и программ в соответствии с запросами потребителей способствует решению острых политических, религиозных, экономических и культурных конфликтов.

С другой стороны, не у всех социальных групп достаточно средств, чтобы полностью оплатить образовательные услуги. Как показывают статистические данные о доходах различных социальных групп в России, в настоящий момент у подавляющего большинства семей отсутствуют средства для оплаты образования. Если образование становится только платным, возникает жестко сегрегированная и стратифицированная система образования, происходит недопотребление образовательных услуг по сравнению с потребностями общества в целом.

Образовательные услуги являются классическим примером информационной асимметрии, то есть неравномерным распределением информации, необходимой для принятия решений о покупках и продажах. Купля-продажа образовательных услуг, как правило, осуществляется до ее оказания, результаты их потребления проявляются через определенный период времени.

Покупатель вынужден принимать решение о покупке услуги, не обладая достаточной компетентностью, в то время как работник образовательного учреждения, благодаря профессиональной подготовке, владеет необходимой информацией, но он прежде всего ориентируется на максимизацию дохода.

Пагубным последствием конкуренции между образовательными учреждениями для учащихся и общества является банкротство неконкурентоспособных. Прерывание образовательной программы и переход на другую вызывает потери для потребителей.

Еще один аргумент против платного образования заключается в том, что свободные цены не смогут обеспечить должное развитие сферы образования. Проблема финансирования или платности и бесплатности образовательных услуг является частным вопросом при определении необходимости вмешательства государства от имени общества в сферу образования. Если работа над бюджетом ориентируется преимущественно на сложившиеся масштабы и структуру общественного сектора, с одной стороны, и на обобщенные абстрактные цели его развития, с другой, неизбежны глубокие диспропорции и расточительность. Анализ перспектив частичного замещения государства другими производителями благ полезен, даже если он не опирается на точные количественные оценки, а только приблизительно очерчивает пределы, в которых удовлетворение потребностей в конкретном благе предполагает принуждение к коллективным действиям. Причем основным результатом анализа должно, как правило, становиться не само по себе решение об участии или полном самоустранении государства, а определении оптимальной меры и форм участия.

Ситуация в сфере образования свидетельствует о том, что при использовании нерыночных механизмов в производстве и финансировании образовательных услуг государство становится неэффективным производителем, оно не несет ответственности перед обществом ни за образовательный процесс, ни за результат. Реформа образования должна предусматривать построение таких экономических отношений, когда образовательные учреждения оказывают

образовательные услуги, а государство приобретает их от имени общества как более компетентный потребитель, когда оно финансирует и контролирует и процесс, и результат деятельности образовательных учреждений. Иначе основные направления реформы российской системы образования (увеличение бюджетного финансирования, самостоятельность образовательных учреждений, рост эффективности затрат, повышение качества образования и т.д.) не будут реализованы.

Далее рассмотрим особенности составления финансовых моделей для образовательных проектов. Существует два вида финансовых моделей для образовательных организаций, как для частных, так и для государственных.

Первая модель представляет собой финансирование всей сети образовательных бюджетных и автономных учреждений на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием ими соответствующих услуг. Объем субсидий, предоставляемых образовательному учреждению, рассчитывается на основе численности обучающихся, объема образовательных услуг, имущества образовательной организации.

Такая система финансирования, в основе которой заложен затратный принцип финансирования образования по фактическим показателям, может сдерживать инновационную активность образовательной организации, тормозить ее развитие, поскольку в бюджете может быть не заложено достаточно средств на разработку и внедрение новых образовательных проектов. Это актуализирует поиск новой финансовой модели школы.

На основе анализа действующей нормативной базы по предоставлению субсидий были выделены достоинства затратной модели финансирования. Во-первых, норматив субсидирования обеспечивает равенство образовательных организаций в получении муниципальных субсидий, а также пропорциональность выделенных средств затратам образовательной организации. Это гарантирует равные стартовые возможности образовательным организациям в предоставлении качественных образовательных услуг [5, с. 4].

Такой порядок финансирования также отвечает интересам потребителей образовательных услуг, обучающимся и их родителям. Поскольку зачисление в первые классы осуществляется по территориальному принципу, где за каждым адресом закреплена соответствующая образовательная организация, население заинтересовано в равенстве качества образовательной услуги в каждой школе. Пропорциональность выделяемых средств затратам образовательной организации означает возможности учета потребностей школ и размера финансирования. Между тем данная модель отвечает скорее задачам текущего функционирования образовательной организации, но существенно ограничивает перспективы, возможности развития и инновационную активность. Основными недостатками затратной модели являются:

- ограничение возможностей образовательной организации в формировании новых образовательных траекторий, гибкости и вариативности образования, индивидуализации образовательных услуг, поскольку это требует дополнительных затрат на разработку, организацию и реализацию новых программ;
- ограничение возможностей по предоставлению углубленных, профильных знаний, работе с одаренными учениками, инновационной политике образовательной организации при финансировании в соответствии со стандартом качества образовательных услуг;
- ограничение свободы привлечения финансовых средств спонсоров и формирования системы партнерства образовательной организации с заказчиками-организациями, потребителями и др.

Это актуализирует необходимость пересмотра сложившейся модели финансирования образования. Движение идет от понимания образования как инвестиций в человеческий капитал. В данном случае речь снова идет о модели, в большинстве случаев применимой в коммерческих образовательных организациях.

Теория человеческого капитала Беккера рассматривает получение образования как инвестирование в человеческий капитал. Население относится к образовательному процессу как к инвестиционной активности. Так, по данным выборочного исследования в 2018 г. группы населения со средними доходами и выше регулярно тратят на образование от 2700 до 3300 рублей на одного человека, они заинтересованы во вложении в качественное образование и в дальнейшем – в наиболее полной отдаче от этих инвестиций. В инвестициях в образование заинтересованы и другие участники – университеты, предприятия. А значит, речь идет о необходимости формирования института партнерства и спонсорства.

Во-вторых, понимание образования как инвестиций выводит на экономические принципы оценки финансовых и временных затрат с отдачей и эффективностью.

Решением в данной ситуации может быть переход к модели инвестиционного финансирования, которая в большей степени соответствует быстро меняющимся требованиям современного общества. Механизм инвестиционного финансирования одновременно ориентирован на четкую цель и ограничен рамками отдельных проектов – программ. Спонсоры предоставляют финансовые ресурсы для конкретного проекта и берут на себя риски успеха или неудачи этого проекта. Инвестиционное финансирование носит адресный характер и предполагает финансирование отдельной хозяйственной единицы (проекта) [9, с. 240].

Выделим основные преимущества программного бюджетирования как основы новой бизнес модели в образовании, позволяющие решить следующие задачи:

- формирование системы образовательных проектов, включающее постановку цели, обоснование средств для ее достижения, оценку рисков, формирование партнерских соглашений, что обеспечивает гибкость и индивидуализацию образовательных траекторий, адаптивность к новым

вызовам цифровой экономики, постоянное совершенствование качества образования;

- реализация конкурентного подхода в распределении ресурсов, как между проектами, так и между образовательными организациями, что повышает эффективность использования средств спонсоров, взаимообусловленность выделения ресурсов с результатами деятельности образовательных организаций;
- расширение системы партнерства образовательной организации, включающей не только органы муниципальной власти, но и общественные организации, население (в том числе родителей), коммерческие организации в качестве спонсоров, заказчиков, потребителей;
- обеспечение диверсификации доходов образовательной организации, возможность реализации инвестиционной и инновационной деятельности;
- предоставление учебным заведениям большей свободы в управлении своими финансовыми ресурсами [6, с. 302].

Между тем реализация такой модели требует решения следующих процессуальных и структурных задач:

- совершенствование правовых норм, регламентирующих свободу и ответственность, степень принятия рисков образовательных учреждений во избежание ухудшения качества образовательных услуг, а также формы соглашений с партнерами;
 - необходимость выработки стратегий учебным заведением по привлечению других (отличных от государственных) источников финансирования, ведение управленческого учета (в то время как при затратной модели не предполагается самостоятельной структуры бухгалтерии в образовательном учреждении);
 - расширение предоставляемых платных образовательных услуг и/или повышение платы за обучение, формирование системы софинансирования, что может формировать негативную репутацию образовательного учреждения, связанную с платностью среднего образования и искаженным пониманием

модели «кто платит, тот заказывает музыку», особенно в отношении системы оценивания знаний обучающихся;

– формирование образовательной организацией активной позиции в общей сети образовательных организаций, что требует дополнительных усилий и постоянных действий со стороны каждой школы.

Сравнительный анализ, представленный в таблице 1, позволяет увидеть, что ограничения затратной модели «снимаются» инвестиционной моделью финансирования.

Таблица 1 –Сравнительный анализ моделей финансирования образования

	Преимущества модели	Ограничения модели
Затратная модель	Равенство образовательных организаций в получении муниципальных субсидий, пропорциональность выделенных средств затратам образовательной организации, гарантия равных стартовых возможностей в предоставлении качественных образовательных услуг для учебных заведений и потребителей в условиях территориального зачисления в первый класс	Недостаточная заинтересованность в инновационной деятельности и затруднения в реализации новых инвестиционных и инновационных проектов. Пассивная стратегия со стороны образовательной организации (отсутствие конкуренции). Ограничение свободы привлечения финансовых средств спонсоров и партнеров
Инвестиционная модель	Гибкость, адаптивность образовательной организации к новой экономике. Возможность формирования индивидуальных образовательных траекторий. Свобода в управлении финансовыми ресурсами. Система партнерства и спонсоров. Конкуренция проектов и образовательных организаций. Диверсификация доходов. Эффективность использования ресурсов за счет увязки результата, затрат и конкуренции	Правовое оформление новых институций и взаимоотношений. Активная позиция со стороны образовательной организации из-за конкуренции. Необходимость ведения управленческого учета. Риски инновационных проектов. Репутационные риски в связи с усилением коммерциализации образовательной организации

Система партнерства содержит несколько направлений взаимодействия:

- учебный вектор, включающий проведение мастер-классов, лекций, участие в организации внеклассной работы, практик, лекториев, олимпиад;
- научный вектор: ведение исследовательской деятельности, руководство научно-практическими проектами;
- финансовый вектор: спонсорская поддержка, финансирование новых образовательных проектов, приобретение оборудования, необходимого для учебного процесса.

Инвестиционная модель финансирования образовательного учреждения в большей степени соответствует новым запросам экономики и населения. Перспективы поиска оптимальной модели требуют наличие ядра – это основные образовательные программы, по которым ведет работу школа, и инновационных проектов, под которые формируются отдельные бюджеты. Такое проектное финансирование обеспечивает большую эффективность работы образовательного учреждения, его мобильность и адаптивность к экономическим условиям.

Возвращаясь к теме частного образования, отметим одну особенность. Данный рынок появился в России с начала 90-х годов и по данным маркетингового исследования, количество частных школ остается примерно на одном уровне. Так если в 1998 году насчитывалось 520 школ, то к 2019 году их число составило около 550. Это связано с тем, что на смену закрывшимся школам приходят новые. Доля негосударственных образовательных учреждений в России оценивается в пределах 2%. В числе факторов, замедляющих развитие частного образования в России можно назвать высокий уровень издержек школ на арендную плату, слабый уровень поддержки государства социально-ответственному бизнесу, а также отмену налоговых льгот. Но самая важная причина касается того, что людям, которые входят в бизнес образовательных услуг часто не хватает компетенций либо в вопросах образовательной сферы, либо в финансово-экономических аспектах [4, с. 2].

Подводя итог вышесказанному, стоит отметить, что у платных школ на сегодняшний день много недостатков, и, несмотря на все их достоинства, общество в ближайшие годы не готово полностью перейти на систему коммерческого образования, но в этом и нет необходимости. Достаточно, чтобы частные школы активно развивались, бизнесмены, входящие в данную отрасль учились понимать тенденции современного образования, а специалисты в области образования, имеющие возможность открыть частную школу, учились правильно вести бизнес. В этом случае, в тот момент, когда общество в России достигнет более высокого уровня экономического развития и будет готово перейти на систему коммерческого образования, мы будем иметь достаточное количество частных школ, предоставляющих качественные, соответствующие современным тенденциям, образовательные программы и услуги.

1.2 Критерии оценки финансовых результатов частных образовательных организаций

Для того чтобы провести оценку финансовых результатов любого предприятия, в том числе частной образовательной организации, используются четыре группы коэффициентов финансового анализа:

1. Ликвидность (краткосрочная платежеспособность)
2. Финансовая устойчивость (долгосрочная платежеспособность)
3. Рентабельность (финансовая эффективность)
4. Деловая активность (нефинансовая эффективность)

В таблице 2 представлено деление коэффициентов финансового анализа на группы.

Таблица 2 – Группы коэффициентов финансового анализа

Платежеспособность предприятия		Эффективность предприятия	
Ликвидность	Финансовая устойчивость	Рентабельность	Деловая активность

Самый популярный среди всех коэффициентов – коэффициент текущей ликвидности используется преимущественно инвесторами в оценке ликвидности предприятия.

Коэффициент абсолютной ликвидности интересен для поставщиков. Он показывает способности предприятия расплатиться с контрагентами-поставщиками.

Коэффициент быстрой ликвидности рассчитывается кредиторами для оценки быстрой платежеспособности предприятия при выдаче займов.

В таблице 3 представлена формула расчета трех самых важных коэффициентов ликвидности и их нормативные значения.

Таблица 3 – Коэффициенты ликвидности

Коэффициенты	Формула	Расчет	Норматив
Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент текущей ликвидности = Оборотные активы/Краткосрочные обязательства	$K_{тл} = \text{стр.1200} / (\text{стр.1510} + \text{стр.1520})$	>2
Коэффициент абсолютной ликвидности	Коэффициент абсолютной ликвидности = (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) /Краткосрочные обязательства	$K_{абл} = \text{стр.1250} / (\text{стр.1510} + \text{стр.1520})$	$>0,2$
Коэффициент быстрой ликвидности	Коэффициент быстрой ликвидности = (Оборотные активы- Запасы)/Краткосрочные обязательства	$K_{бл} = (\text{стр.1250} + \text{стр.1240}) / (\text{стр.1510} + \text{стр.1520})$	>1

Ключевое отличие между коэффициентами ликвидности и коэффициентами финансовой устойчивости – первая группа (ликвидности) отражает краткосрочную платежеспособность, а последняя (финансовой устойчивости) – долгосрочную. А по сути, как коэффициенты ликвидности, так и коэффициенты финансовой устойчивости отражают платежеспособность предприятия и то, как оно может рассчитываться со своими долгами. В данную группу показателей входит три основных коэффициента:

1. Коэффициент автономии;

2. Коэффициент капитализации;
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

Коэффициент автономии (финансовой независимости) используется финансовыми аналитиками для собственной диагностики своего предприятия на финансовую устойчивость [16, с. 436].

Коэффициент капитализации важен для инвесторов, которые анализируют его для оценки инвестиций в ту или иную компанию. Более предпочтительной для инвестиций будет компания с большим коэффициентом капитализации. Слишком высокие значения коэффициента плохой показатель для инвестора, так как снижается прибыльность предприятия и тем самым доход вкладчика. Помимо этого коэффициент рассчитывается кредиторами, чем значение ниже, тем предпочтительнее предоставление кредита.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами используется арбитражными управляющими. Данный коэффициент также можно отнести и к группе ликвидности [3, с. 212].

В таблице 4 представлена формула расчета трех самых важных коэффициентов финансовой устойчивости и их нормативные значения.

Таблица 4 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Коэффициенты	Формула	Расчет	Норматив
Коэффициент автономии	Коэффициент автономии = Собственный капитал/Активы	$K_{авт} = \text{стр.1300} / \text{стр.1600}$	>0,5
Коэффициент капитализации	Коэффициент капитализации = (Долгосрочные обязательства + Краткосрочные обязательства)/Собственный капитал	$K_{кап} = (\text{стр.1400} + \text{стр.1500}) / \text{стр.1300}$	<0,7
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами = (Собственный капитал – Внеоборотные активы)/Оборотные активы	$K_{осос} = (\text{стр.1300} - \text{стр.1100}) / \text{стр.1200}$	>0,5

Переходим к рассмотрению трех самых важных коэффициента рентабельности. Эти коэффициенты показывают эффективность управления денежными средствами на предприятии. В данную группу показателей входит три коэффициента:

1. Рентабельность активов (ROA);
2. Рентабельность собственного капитала (ROE);
3. Рентабельность продаж (ROS).

Коэффициент рентабельности активов (ROA) используется финансовыми аналитиками для диагностики эффективности предприятия с точки зрения доходности. Коэффициент показывает финансовую отдачу от использования активов предприятия.

Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE) представляет интерес для собственников бизнеса и инвесторов. Он показывает, как эффективно были использованы инвестированные в предприятие деньги.

Коэффициент рентабельности продаж (ROS) используется руководителем отдела продаж, инвесторами и собственником предприятия. Коэффициент показывает эффективность реализации основной продукции предприятия, плюс позволяет определить долю себестоимости в продажах. В таблице 5 представлена формула расчета трех самых важных коэффициентов рентабельности и их нормативные значения [18].

Таблица 5 – Коэффициенты рентабельности

Коэффициент	Формула	Расчет	Норматив
Рентабельность активов (ROA)	Коэффициент рентабельности активов = Чистая прибыль / Активы	ROA = стр.2400/стр.1600	>0
Рентабельность собственного капитала (ROE)	Коэффициент рентабельности собственного капитала = Чистая прибыль/Собственный капитал	ROE = стр.2400/стр.1300	>0
Рентабельность продаж (ROS)	Коэффициент рентабельности продаж = Чистая прибыль/ Выручка	ROS = стр.2400/стр.2110	>0

1.3 Методы улучшения финансовых результатов частных образовательных учреждений

Существует два варианта для того чтобы улучшить финансовые результаты любой организации, а именно увеличение ее доходов или уменьшение расходов. Некоторые компании применяют оба варианта одновременно. Начнем рассмотрение с первого способа, увеличения доходов частной образовательной организации.

Любая частная школа предоставляет клиентам дополнительные образовательные услуги, отличающиеся от тех, которые готовы предоставить государственные школы. Поэтому, одним из трудных вопросов в организации платных образовательных услуг является разграничение основных образовательных программ, которые должны быть включены в стоимость обучения и программ, за которые взимается дополнительная плата с обучаемых. Основным критерием здесь является объем учебных часов.

Министерство образования РФ дополнило и конкретизировало приведенный в Законе РФ «Об образовании» перечень дополнительных образовательных услуг [2].

1. Образовательные и развивающие услуги:

- изучение специальных дисциплин сверх часов и сверх программ по данной дисциплине, предусмотренной учебным планом;
- репетиторство с обучающимися другого образовательного учреждения;
- различные курсы: по подготовке к поступлению в учебное заведение, по изучению иностранных языков, программированию и т.д;
- различные кружки;
- создание студий, групп, школ, факультативов по обучению и приобщению детей к знанию мировой культуры, т. е. всему тому что направлено на всестороннее развитие личности и не может быть дано в рамках государственных образовательных стандартов;

- создание учебных групп и методов специального обучения детей с отклонениями в развитии;
- создание групп по адаптации детей к условиям школьной жизни.

2. Оздоровительные мероприятия:

- создание спортивных секций;
- группы по укреплению здоровья.

В данной классификации перечислены лишь общие названия, однако каждое из них подразумевает под собой множество индивидуальных для каждой школы программ, кружков и курсов. В данном случае необходимо понимать тенденции современного образования, какие навыки будут востребованы у будущих специалистов в течение ближайших 10-15 лет. В качестве примера можно привести такой внеклассный курс как ТРИЗ – теория решения изобретательских задач. Еще несколько лет назад ТРИЗ преподавался лишь в качестве факультативного курса в некоторых университетах. Но сегодня возрастает необходимость в специалистах, обладающих не только тематическими знаниями, но и способностью быстро решать творческие задачи, то есть предлагать несколько нестандартных решений проблемы, которая может возникнуть в абсолютно любой отрасли: от составления бухгалтерской отчетности до медицины и машиностроения.

В качестве другого примера можно привести изучение отдельных языков. Эта отрасль меняется очень быстро и если в школах в качестве факультативных языков преподают разве что немецкий, в редких случаях французский или испанский, то на рынке уже давно востребованы специалисты со знанием китайского языка и арабского языков.

Что касается спортивных секций и групп здоровья, здесь также возможны различные вариации. Одни частные школы предлагают йогу, современную хореографию, спортивная аэробика, боевые искусства, что больше соответствует потребностям детей, чем классические уроки физической культуры, направленные скорее на развитие дисциплины, чем укрепления здоровья и

приобретения полезных навыков. Группы здоровья, созданные для помощи детям, страдающим от различных заболеваний, с занятиями физическими упражнениями, также очень важны, потому что в большинстве государственных школ педагоги не имеют специальной подготовки или времени, чтобы отдельно заниматься с больным ребенком.

Частные школы обязательно включают в себя дополнительные кружки и занятия, среди которых также можно встретить обучение игре на музыкальных инструментах, творческие мастерские, робототехника и углубленные курсы программирования для детей, курсы кино, экономики и финансов, языковые курсы с носителем языка, занятия по инженерии и многое другое. Таким образом, в частной школе, помимо стандартной образовательной программы, ребенок может попробовать себя в различных видах деятельности, понять, к чему у него есть способности или желание учиться.

Согласно законодательству, частные школы могут привлекать бюджетные средства, и это тоже можно считать одним из источников дохода, однако, в этом случае, школа становится зависима от государства и возникают трудности с внедрением собственных образовательных программ и проектов. Поэтому далее мы рассмотрим деятельность по привлечению и использованию внебюджетных средств, которая, в свою очередь, подразделяется на основную и прочую [1].

Основная деятельность заключается в:

- реализации одной или нескольких образовательных программ, содержания, воспитании обучающихся;
- осуществление научно-методической деятельности, являющейся неотъемлемой частью образовательной деятельности;
- обеспечении и обслуживании образовательного процесса.

Прочая деятельность заключается в осуществлении иной разрешенной деятельности, приносящей доходы и не относящейся к указанным видам основной деятельности.

Виды основной деятельности, позволяющей получить внебюджетные средства:

1. Научно-методическая деятельность:

- создание и передача научной (научно-методической) продукции, объектов интеллектуальной собственности;
- выполнение научно-исследовательских работ на конкурсной основе, включая гранты.

2. Деятельность по обеспечению образовательного процесса:

- учебно-производственная деятельность, реализуемая учебными и учебно-производственными мастерскими, предприятиями и подразделениями общественного питания, предприятиями по оказанию услуг;
- предоставление услуг библиотек, транспорта, спортивных сооружений, вычислительной техники, оргтехники;
- предоставление информационно-коммуникационных услуг в рамках основной деятельности;
- проведение культурных, спортивно-оздоровительных мероприятий и выставок;
- предоставление ресурсов образовательного учреждения - помещений, оборудования, земельных участков, юридического адреса - в аренду, пользования;
- взносы юридических и физических лиц - благотворительные и попечительские, целевые благотворительные и другие, а также пожертвования, подарки и т.п.

Образовательным учреждением выбираются те виды внебюджетной деятельности, для осуществления которых имеются потенциальные возможности.

Основными факторами, определяющими направления и эффективность внебюджетной деятельности образовательного учреждения, являются

характеристики его потенциальных возможностей для осуществления различных видов такой деятельности - учебной, научной и иной. К таким факторам относятся:

- научно-методический потенциал, который влияет на привлечение средств посредством договоров на выполнение учебно-методических разработок, научных исследований, грантов.
- внутренняя нормативная база. Наличие полной и отработанной базы в образовательном учреждении обеспечивает развитие разнообразных видов внебюджетной деятельности, минимализацию финансовых и материальных потерь, сокращение организационного периода внебюджетной деятельности в связи с ясным пониманием последовательности и порядка действий, «прозрачность» отношений по поводу внебюджетной деятельности и места каждого работника в ней.

Общая политика по отношению к вне бюджетной деятельности. Для успешного осуществления внебюджетной деятельности должна быть создана максимально благоприятная обстановка, сформулированы и объявлены принципы политики в этой области, такие как: заинтересованность каждого сотрудника в увеличении объемов внебюджетных средств и их эффективном использовании; стабильность принятого порядка финансовых отношений между руководством и педагогическим коллективом; единство политики по отношению ко всем видам деятельности.

Разберем другие факторы, которые влияют на уменьшение или увеличение прибыли частных образовательных учреждений.

Наличие лицензии и её параметров является необходимым условием для осуществления внебюджетной деятельности. Так же, это определяет ряд важнейших количественных и качественных ограничений: предельный контингент обучающихся и, соответственно, потенциальные объемы набора в учебные группы, виды учебной деятельности, по которым осуществляется образовательная деятельность.

Территориальное размещение образовательного учреждения определяет внешние условия его работы. К ним относятся: демографическая ситуация, уровень благосостояния населения, состояния экономики региона и её специализация, вектор потребности экономики в образовательных услугах, структура образования в регионе, социальная мобильность населения, наличие сложившихся связей с другими регионами в сфере образования, наличие других конкурирующих образовательных учреждений.

Наличие необходимого учебного оборудования определяет возможность качественного осуществления образовательной деятельности, использования новых методик преподавания.

Информационные ресурсы создают условия для поддержки современных образовательных технологий (в том числе дистанционного обучения), реализации дополнительных образовательных услуг, оказание услуг по использованию Интернета. Они являются фундаментом для разработки и реализации программных продуктов, без данных информационных систем, в том числе коммерческих, создают возможности решения организационных и управленческих задач на современном уровне.

Библиотечный фонд дает возможность оказывать услуги по пользованию своими фондами, ксерокопированию, поддержке широкого спектра образовательных услуг.

Помещения создают условия для наращивания платного контингента в соответствии с лицензионными требованиями. Наличие площадей определяет возможность сдачи их в аренду.

Наличие достаточного числа преподавательского и учебно-вспомогательного персонала соответствующей квалификации дает возможность увеличения видов и объема платных дополнительных образовательных услуг.

Методическая база является источником получения прямых доходов от реализации методических материалов, создает возможность расширения спектра

и повышения качества образовательных услуг, способствует росту привлекательности учебного заведения.

Имидж образовательного учреждения и сотрудничество с выпускниками. Уровень общественного признания, известные выпускники способствуют созданию эффективно работающих попечительских советов, рекламе учебного заведения, привлечению заказов, спонсорских средств и пожертвований.

В наше время рейтинг образования достаточно высок. После некоторого спада популярности образование вновь становится безусловной ценностью. Результаты социологического исследования показывают: при любом уровне семейного бюджета значительная часть его тратится на обучение детей. Причем не на приобретение учебников или спортивной формы, а именно на пользование образовательными услугами. Образование, спектр умений и навыков, которыми овладевает ребенок, родители начинают рассматривать как базу для успешной карьеры в будущем.

Еще одна важная составляющая успешного ведения образовательной деятельности – определение целевой аудитории, на которую рассчитаны оказываемые услуги. Решение этой проблемы определяет успех дела. Создание качественной образовательной продукции также важно, как и продажа ее платежеспособным заказчикам. Необходимо выявить социальный запрос, объем услуг и довести их до конкретного покупателя. Школа, как и любая организация, продает в определенной форме и объеме товарную услугу. Это общая «экономическая политика», хотя и относительно новая для системы образования [11, с. 122].

2 БИЗНЕС АНАЛИЗ СЕТИ ЧАСТНЫХ НАЧАЛЬНЫХ ШКОЛ «СМАРТ СКУЛ»

2.1 Общая характеристика предприятия

Перейдем к более подробному рассмотрению объекта исследования. ИП «Смарт Скул» - частная начальная школа, основанная на системе финского образования, позволяющая детям приобретать базовые навыки и осваивать все компетенции будущего: критическое мышление, решение нестандартных задач, креативность, умение общаться и работать в команде. Официально предприятие оформлено не как школа, а договор с клиентами заключается от центра по уходу и присмотру за детьми. Первая школа была открыта в городе Москва в 2014 году, однако на тот момент она была открыта в качестве образовательного центра, а статус школы, хоть и не официальный, получила в 2016 году. В данный момент в России функционирует сеть из 14 школ в 6 городах: Мытищи, Екатеринбург, Одинцово, Сочи, Королев, Сергиев Пасад. Общее количество учащихся по всей сети более 250 человек, в целом, в образовательном процессе задействовано более 80 квалифицированных педагогов [20].

Далее представлена характеристика франшизы, расположенной в городе Екатеринбург.

Юридический адрес «Смарт Скул»: Свердловская область область, город Екатеринбург, улица Московская 75. ИП «Смарт Скул» имеет в собственности здание, оснащенное современным оборудованием с полной комплектацией для ведения образовательного процесса.

Школа была официально открыта в 2019 году и в данный момент в ней обучаются 20 детей с 0 по 4 классы. В Смарт Скул, помимо стандартной образовательной программы, предусмотренной ФГОС, есть дополнительные секции, студии, любые 3 из которых по выбору родителей ребенка входят в

обязательную программу и в общую стоимость обучения. Часовая ставка на 1 ученика по основной школьной программе 250 руб. Расписание для каждого ученика составляется индивидуально, что позволяет посещать любое количество секций (более 3-х за дополнительную плату), среди которых: театральная и инженерная студии, кружок по ментальному счету, керамике, креативному творчеству, «Игротека», кружок чтения «Читай-играй», ТРИЗ и т.д. Каждые выходные проводятся платные мастер классы, тренинги, в частности психологические, которые дети могут посещать вместе с родителями. Для проведения мастер-классов приглашаются специалисты из специализированных студий вне школы. Стоимость мероприятий в выходной день варьируется от 300 до 500 руб. Среди таких мероприятий за последний месяц проводились: мастер-класс по рисованию в технике 3D, занятие по программированию на языке Python, мастер-класс «Йохокуб конструирование», мастер-класс по рисованию в полигональной технике, курс по бумажному моделированию[19].

В школе есть отдельная секция, оборудованная под классы, на 8-10 человек каждый; 2 игровых зала, которые используются для проведения крупных мероприятий, но там также проходят занятия. Один из залов используется под обеденную зону, так как отдельного помещения под столовую в школе не предусмотрено. Размер помещения (по нормам государственного контроля) позволяет единовременное обучение не более чем 30-35 человек.

Обеды каждый день привозит компания-поставщик. Меню соответствует государственным стандартам. Воду, хозяйственные принадлежности, канцелярия также заказываются у постоянных поставщиков.

В Смарт Скул существует школа продленного дня, которая работает как для первой смены, так и для второй. Она оплачивается дополнительно и включает в себя дополнительный прием пищи (завтрак или второй обед, в зависимости от смены), обязательные прогулки на свежем воздухе, физ. разминка помощь с подготовкой домашних заданий, свободное время для игр. Часовая ставка на 1

ученика по факультативным программам (включая мастер-классы на выходных) составляет 400 руб.

Летом в школе работает лагерь. Доходы с летнего лагеря в среднем соответствуют доходам за учебный период, поэтому в финансовой модели отдельно не рассматриваются.

Среди партнеров школы выступают МАО Мехмат МГУ, которые помогают разрабатывать дополнительные курсы и мастер-классы для детей, а также детский центр технического творчества Геккон клуб, который также является поставщиком конструкторов для проведения занятий по инженерии. В программе клуба курсы по программированию, математике, электронике, кружки по шахматам, промышленному дизайну и нейрологии.

Официально высшим органом управления местной франшизы является директор, управляющая обязана согласовывать с ней все важные вопросы, касающиеся финансирования, рекламы, внесения изменений в программу (для согласования с центральной школой в Москве). Фактически всеми вопросами в школе занимается главная управляющая. Ее должностные функции включают в себя решение хозяйственных и финансовых вопросов, прием новых учеников, разработка мероприятий и составление индивидуальных программ, работа с персоналом.

Постоянный состав педагогов состоит из 6 человек и еще 4 работают по совместительству. Также в штат входят 2 администратора, уборщица и бухгалтер.

Выручка от реализации услуг для целей налогообложения определяется по факту оплаты услуги и подписания договора, так как возвращение средств при одностороннем расторжении договора не предусмотрено. В случае пропуска занятий по уважительной причине расписание ученика переделывают индивидуально, чтобы он мог посетить все пропущенные занятия.

Амортизация имущества исчисляется с коэффициентом 1,0 к установленным нормам линейным методом. Срок полезного использования

основных средств определяется по нормам, установленным законодательством РФ.

Учет материальных ценностей производится по цене приобретения. Предприятие применяет учет затрат на реализацию образовательных услуг по статьям калькуляции. Общехозяйственные расходы списываются на себестоимость продукции, работ и услуг пропорционально выручке. Товары отражаются по покупной стоимости.

Что касается центральной школы, на сегодняшний день в ней обучается 21 человек с 1 по 4 классы. Занятия проходят в классах по 7 человек (большинство занятий проводятся для смешанных групп, учащихся из разных классов). На начало 2020 года в штате состоят 15 сотрудников. Школа также расположена в помещении собственника ИП. Также как и в Екатеринбурге, размер помещения (по нормам государственного контроля) позволяет единовременное обучение не более чем 30-35 человек.

На конец 2019 года в школе открыто 2 первых класса, 2 вторых, 1 третий и 1 четвертый класс. Учебный план соответствует государственной программе.

В московской школе функционируют несколько дополнительных секций, которых нет в Екатеринбург, а именно карате, детская йога, хореография, столярная мастерская для мальчиков, моделирование и дизайн для девочек. Есть незначительная разница в стоимости курсов, в остальном стратегия развития и способ ведения финансовой отчетности идентичен в обеих школах.

2.2 Анализ финансовой модели и текущего финансового состояния центральной школы «Смарт Скул» в городе

Москва

Рассмотрим финансовую модель московской школы «Смарт Скул», представленную в таблицах 6 и 7.

Таблица 6 – Финансовая модель московской школы «Смарт Скул» (2014-2017 годы)

Описание	Ед. измер.	1 кв. 2016	2 кв. 2016	3 кв. 2016	4 кв. 2016	2016	1 кв. 2017	2 кв. 2017	3 кв. 2017	4 кв. 2017	2017
Операционные денежные потоки	руб.	0	547 840	547 840	547 840	1 643 520	896 006	896 006	896 006	896 006	3 584 024
Доходы проекта											
Час. ставка на 1 ученика по основной программе	руб.		400	400	400	400	416	416	416	416	416
Час. ставка на 1 ученика по факульт. Программам	руб.		665	665	665	665	692	692	692	692	692
Количество отработанных часов по основной программе	Час		66	66	66	66	66	66	66	66	66
Количество отработанных часов по факульт. Программам	Час		53	53	53	53	53	53	53	53	53
Кол-во учеников	Чел		25	25	25	25	30	30	30	30	30
Общая выручка за период	руб.		1 537 800	1 537 800	1 537 800	4 613 400	1 919 174	1 919 174	1 919 174	1 919 174	7 676 698
Заграты проекта											
Заграты на учебные материалы, канц. прин.	руб.		70 000	70 000	70 000	210 000	73 500	73 500	73 500	73 500	294 000
Заграты на электроэнергию и газ	руб.		195 000	195 000	195 000	585 000	204 750	204 750	204 750	204 750	819 000
Кол-во сотрудников	Чел		15	15	15	15	15	15	15	15	15

Окончание таблицы 6

Описание	Ед. измер.	1 кв. 2016	2 кв. 2016	3 кв. 2016	4 кв. 2016	2016	1 кв. 2017	2 кв. 2017	3 кв. 2017	4 кв. 2017	2017
Средняя з/п за период на 1 сотрудника в час	руб.		4 200	4 200	4 200	4 200	4 368	4 368	4 368	4 368	4 368
Затраты на персонал	руб.		498 960	498 960	498 960	1 496 880	518 918	518 918	518 918	518 918	2 075 674
Коммерческие расходы (реклама)	руб.		130 000	130 000	130 000	390 000	130 000	130 000	130 000	130 000	520 000
Прочие админ. Расходы	руб.		78 000	78 000	78 000	234 000	78 000	78 000	78 000	78 000	312 000
Налоговые платежи	руб.		18 000	18 000	18 000	54 000	18 000	18 000	18 000	18 000	72 000
Инвестиционные денежные потоки	руб.	1 700 000	0	0	0	1 700 000	0	0	0	0	0
Затраты на первоначальный ремонт	руб.	1 000 000									
Затраты на парты и оборудование	руб.	600 000									
Прочие проектные расходы	руб.	100 000									
Финансовые денежные потоки	руб.	1 800 000	0	0	0	1 800 000	0	0	0	0	0
Вложение собственного капитала	руб.	1 800 000									
Итого денежный поток за период	руб.	100 000	547 840	547 840	547 840	1 743 520	896 006	896 006	896 006	896 006	3 584 024
Остаток денежных средств на конец периода	руб.	100 000	647 840	1 195 680	1 743 520	1 743 520	2 639 526	3 535 532	4 431 538	5 327 544	5 327 544

Таблица 7 - Финансовая модель московской школы «Смарт Скул» (2018 по 2022годы)

Описание	Ед.измер	2018	2019	2020	2021	2022
Операционные денежные потоки	руб.	3 669 215	3 930 133	4 023 036	4 304 023	4 505 805
Доходы проекта						
Часовая ставка на 1 ученика по основной школьной программе	руб.	433	450	468	487	506
Часовая ставка на 1 ученика по факультативным программам	руб.	719	748	778	809	841
Количество отработанных часов по основной программе	Час	264	264	264	264	264
Количество отработанных часов по факультативным программам	Час	211	211	211	211	211
Кол-во учеников	Чел	30	30	30	30	30
Общая выручка за период	руб.	7 983 766	8 303 116	8 635 241	8 980 650	9 339 876
Затраты проекта						
Затраты на канцелярские принадлежности, учебные материалы	руб.	308 700	324 135	340 342	357 359	375 227
Затраты на электроэнергию и газ	руб.	859 950	902 948	948 095	995 500	1 045 275
Кол-во сотрудников	Чел	15	15	15	15	15
Средняя заработная плата за период на 1 сотрудника в час	руб.	4 543	4 543	4 724	4 724	4 913
Затраты на персонал	руб.	2 158 701	2 158 701	2 245 049	2 245 049	2 334 851
Коммерческие расходы (реклама)	руб.	572 000	572 000	629 200	629 200	629 200
Прочие административные расходы	руб.	343 200	343 200	377 520	377 520	377 520
Налоговые платежи	руб.	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Инвестиционные денежные потоки	руб.	0	0	0	0	0
Затраты на первоначальный ремонт	руб.					
Затраты на парты и оборудование	руб.					

Окончание таблицы 7

Описание	Ед.измер	2018	2019	2020	2021	2022
Прочие проектные расходы	руб.					
Финансовые денежные потоки	руб.	0	0	0	0	0
Вложение собственного капитала	руб.					
Итого денежный поток за период	руб.	3 669 215	3 930 133	4 023 036	4 304 023	4 505 805
Остаток денежных средств на конец периода	руб.	8 996 759	12 926 892	16 949 928	21 253 951	25 759 756

Данная модель составлена по предоставленному бизнес-плану и представляет собой стратегию развития школы с 2016 по 2022 год. Как уже было сказано в описании организации, количество учеников в плане не более 30 человек объясняется ограниченным размером помещения и экспериментальным подходом к обучению. После нескольких выпусков планируется расширение помещения, увеличение количества учащихся начальной школы, открытие классов среднего звена, однако до 2022 года включительно значительных изменений не планируется.

Увеличение стоимости обучения и факультативных курсов рассчитывалось с учетом инфляции (в среднем 4-5% в год).

Что касается затрат проекта, прочие административные расходы включают в себя заработную плату директора, а также услуги связи и затраты на курсы повышения квалификации для персонала.

Прочие проектные расходы включают в себя затраты на консультации по юридическим вопросам, получение лицензии и всех необходимых документов для ведения образовательного процесса.

Уставный капитал сформирован за счет собственных средств индивидуального предпринимателя, спонсорских средств, а также вложений родителей учеников.

Плановый денежный поток представим в виде графика (рис. 1).



Рисунок 1 – Плановый денежный поток московской школы

Далее рассмотрим фактический отчет о движении денежных средств с 2016 по 2019 годы, представленный в таблицах 8 и 9.

Таблица 8 – Фактический отчет о движении денежных средств в московской школе «Смарт Скул» (2016 год)

Описание	Ед.изм	1 кв. 2016	2 кв. 2016	3 кв. 2016	4 кв. 2016	2016	Комментарий
Операционные денежные потоки	руб.	0	45579	45579	45579	136738	
Доходы проекта							
Часовая ставка на 1 ученика по основной школьной программе	руб.		345	345	345	345	Ставка ниже планируемой
Часовая ставка на 1 ученика по факультативным программам	руб.		573	573	573	573	Ставка ниже планируемой
Кол-во отработанных часов по основной программе	час		66	66	66	66	
Кол-во отработанных часов по факультативным программам	час		53	53	53	53	
Кол-во учеников	чел		21	21	21	21	Ко-во ниже плана
Общая выручка за период	руб.		1113579	1113579	1113579	3340738	
Затраты проекта							

Продолжение таблицы 8

Описание	Ед.изм	1 кв. 2016	2 кв. 2016	3 кв. 2016	4 кв. 2016	2016	Коммент арий
Затраты на канцелярские принадлежности учебные материалы	руб.		8300 0	83000	83000	24900 0	Затраты выше плана
Затраты на электроэнергию и газ	руб.		1950 00	19500 0	19500 0	58500 0	
Кол-во сотрудников	чел		15	15	15	15	
Средняя заработная плата за период на 1 сотрудника в час	руб.		5000	5000	5000	5000	Затраты выше плана
Затраты на персонал	руб.		5940 00	59400 0	59400 0	17820 00	
Коммерческиерасходы (реклама)	руб.		1000 00	10000 0	10000 0	30000 0	Расходы ниже плана
Прочиеадминистративныерасходы	руб.		7800 0	78000	78000	23400 0	
Налоговыеплатежи	руб.		1800 0	18000	18000	54000	
Инвестиционныеденежныепотоки	руб.	1700 000	0	0	0	17000 00	
Затратынапервоначальныйремонт	руб.	1000 000					
Затраты на парты и оборудование	руб.	6000 00					
Прочиепроектныерасходы	руб.	1000 00					
Финансовыеденежныепотоки	руб.	1800 000	0	0	0	18000 00	
Вложениесобсвенногочапитала	руб.	1800 000					
Итого денежный поток за период	руб.	1000 00	4557 9	45579	45579	23673 8	
Остаток денежных средств на конец периода	руб.	1000 00	1455 79	19115 9	23673 8	23673 8	

Таблица 9 – Фактический отчет о движении денежных средств в московской школе «Смарт Скул» (2017-2019 годы)

Описание	Ед.измер	1 кв. 2017	2 кв. 2017	3 кв. 2017	4 кв. 2017	2017	2018	2019	Комментарий
Операционные денежные потоки	руб.	48 312	48 312	48 312	48 312	193 250	149 298	177 044	
Доходы проекта									
Час. ставка на 1 уч-ка по осн. шк.программе	руб.	359	359	359	359	359	373	388	ставка ниже планируемой

Продолжение таблицы 9

Описание	Ед.измер	1 кв. 2017	2 кв. 2017	3 кв. 2017	4 кв. 2017	2017	2018	2019	Комментарий
Часовая ставка на 1 ученика по факультативным программам	руб.	596	596	596	596	596	620	645	ставка ниже планируемой
Ко-во отработанных часов по основной программе	Час	66	66	66	66	66	264	264	
Кол-во отработанных часов по факультативным программам	Час	53	53	53	53	53	211	211	
Кол-во учеников	Чел	21	21	21	21	21	21	21	Ко-во ниже плана
Общая выручка за период	руб.	1 158 122	1 158 122	1 158 122	1 158 122	4 632 490	4 817 790	5 010 501	
Затраты проекта									
Затраты на канц. принадлежности, учебные материалы	руб.	91 300	91 300	91 300	91 300	365 200	383 460	402 633	затраты выше плана
Затраты на электроэнергию и газ	руб.	204 750	204 750	204 750	204 750	819 000	859 950	902 948	
Кол-во сотрудников	Чел	15	15	15	15	15	15	15	
Средняя заработная плата за период на 1 сотрудника в час	руб.	5 200	5 200	5 200	5 200	5 200	5 408	5 624	затраты выше плана
Затраты на персонал	руб.	617 760	617 760	617 760	617 760	2 471 040	2 569 882	2 672 677	
Коммерческие расходы (реклама)	руб.	100 000	100 000	100 000	100 000	400 000	440 000	440 000	расходы ниже плана
Прочие админ-ные расходы	руб.	78 000	78 000	78 000	78 000	312 000	343 200	343 200	
Налоговые платежи	руб.	18 000	18 000	18 000	18 000	72 000	72 000	72 000	
Инвестиционные денежные потоки	руб.	0	0	0	0	0	0	0	
Затраты на первонач. Ремонт	руб.								
Затраты на парты и оборудование	руб.								
Прочие проектные расходы	руб.								
Финансовые денежные потоки	руб.	0	0	0	0	0	0	0	
Вложение собственного капитала	руб.								

Окончание таблицы 9

Описание	Ед.измер	1 кв. 2017	2 кв. 2017	3 кв. 2017	4 кв. 2017	2017	2018	2019	Комментарий
Итого денежный поток за период	руб.	48 312	48 312	48 312	48 312	193 250	149 298	177 044	
Остаток денежных средств на конец периода	руб.	285 050	333 363	381 675	429 988	429 988	579 286	756 330	

Обратим внимание на статьи доходов и расходов, показатели которых отличаются от плановых:

- фактическая часовая ставка как по основной школьной, так и по факультативной программе ниже плановой;
- фактические затраты на учебные материалы и канцелярские принадлежности выше плановых;
- средняя заработная плата сотрудников превысила плановую;
- фактические коммерческие расходы, а именно расходы на маркетинг и рекламу ниже плановых;

Фактический денежный поток московской школы представим в виде графика (рис.2).



Рисунок 2 – Фактический денежный поток московской школы «Смарт Скул»

На графике представлена кривая, отражающая фактический денежный поток московской школы, который, как можно заметить, отличается от планового. Тем не менее, можно заметить рост денежного потока в период с 2018 по 2019 год. Однако, обращая внимание на таблицу можно заметить, что данный рост обусловлен тем, что доходы росли в течение каждого года из-за инфляции, в то время как такие статьи расходов как коммерческие (реклама) и прочие административные расходы не росли ежегодно, поэтому данный скачок можно назвать случайным.

Перейдем к анализу финансовой модели и текущего финансового состояния екатеринбургской франшизы «Смарт Скул».

2.3 Анализ финансовой модели и текущего финансового состояния франшизы «Смарт Скул» в городе Екатеринбург

Рассмотрим финансовую модель местной франшизы «Смарт Скул», представленную в таблицах 10 и 11. В ней представлен подробный план развития школы с 2019 по 2026 год.

Таблица 10 – Финансовая модель екатеринбургской школы «Смарт Скул» (2019-2020 годы)

Описание	Ед. измер.	1 кв. 2019	2 кв. 2019	3 кв. 2019	4 кв. 2019	2019	1 кв. 2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	2020
Операционные денежные потоки	руб.	0	423 600	423 600	423 600	1 270 800	685 784	685 784	685 784	685 784	2 743 136
Доходы проекта											
Часовая ставка на 1 ученика по основной школьной программе	руб.		300	300	300	300	312	312	312	312	312
Часовая ставка на 1 ученика по факультативным программам	руб.		500	500	500	500	520	520	520	520	520
Ко-во отработанных часов по основной программе	Час		66	66	66	66	66	66	66	66	66
Кол-во отработанных часов по факультативным программам	Час		53	53	53	53	53	53	53	53	53
Кол-во учеников	Чел		25	25	25	25	30	30	30	30	30

Продолжение таблицы 10

Описание	Ед. измер.	1 кв. 2019	2 кв. 2019	3 кв. 2019	4 кв. 2019	2019	1 кв. 2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	2020
Общая выручка за	руб.		1 155	1 155	1 155	3 465	1 441	1 441	1 441	1 441	5 765

Таблица 11 – Финансовая модель екатеринбургской школы «Смарт Скул» (2021-2026 годы)

Описание	Ед. измер	2021	2022	2023	2025	2026
Операционные денежные потоки	руб.	2 808 461	3 004 217	3 075 285	3 286 092	3 440 702
Доходы проекта						
Часовая ставка на 1 ученика по основной школьной программе	руб.	324	337	351	365	380
Часовая ставка на 1 ученика по факультативным программам	руб.	541	562	585	608	633
Ко-во отработанных часов по основной программе	час	264	264	264	264	264
Ко-во отработанных часов по факультативным программам	час	211	211	211	211	211
Кол-во учеников	чел	30	30	30	30	30
Общая выручка за период	руб.	5 996 390	6 236 246	6 485 696	6 745 124	7 014 929
Затраты проекта						
Затраты на канцелярские принадлежности, учебные материалы	руб.	220 500	231 525	243 101	255 256	268 019
Затраты на электроэнергию и газ	руб.	661 500	694 575	729 304	765 769	804 057
Кол-во сотрудников	чел	15	15	15	15	15
Средняя заработная плата за период на 1 сотрудника в час	руб.	3 245	3 245	3 375	3 375	3 510
Затраты на персонал	руб.	1 541 929	1 541 929	1 603 606	1 603 606	1 667 750
Коммерческие расходы (реклама)	руб.	440 000	440 000	484 000	484 000	484 000
Прочие административные расходы	руб.	264 000	264 000	290 400	290 400	290 400
Налоговые платежи	руб.	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Инвестиционные денежные потоки	руб.	0	0	0	0	0
Затраты на первоначальный ремонт	руб.					
Затраты на парты и оборудование	руб.					

Окончание таблицы 11

Описание	Ед. измер	2021	2022	2023	2025	2026
Прочие проектные расходы	руб.					
Финансовые денежные потоки	руб.	0	0	0	0	0
Вложение собственного капитала	руб.					
Итого денежный поток за период	руб.	2 808 461	3 004 217	3 075 285	3 286 092	3 440 702
Остаток денежных средств на конец периода	руб.	6 922 397	9 926 614	13 001 899	16 287 992	19 728 693

Бизнес-план екатеринбургской франшизы, на основе которого была составлена данная финансовая модель, был предоставлен главной школой с незначительными изменениями, затрагивающими уровень цен и заработных плат, но в остальном полностью соответствующий московскому.

Плановый денежный поток екатеринбургской школы представим в виде графика (рис.3).



Рисунок 3 - Плановый денежный поток екатеринбургской школы «Смарт Скул»

Отметим тот факт, что кривая планового денежного потока франшизы практически идентична кривой планового денежного потока московской школы, что очевидно, учитывая схожие бизнес-модели.

Далее рассмотрим фактический отчет о движении денежных средств по кварталам за 2019 год, представленный в таблице 12.

Таблица 12- Фактический отчет о движении денежных средств екатеринбургской школы «Смарт Скул»

Описание	Ед.измер	1 кв. 2019	2 кв. 2019	3 кв. 2019	4 кв. 2019	2019	Комментарий
Операционные денежные потоки	руб.	0	-18 400	-18 400	-18 400	-55 200	
Доходы проекта							
Часовая ставка на 1 ученика по основной школьной программе	руб.		250	250	250	250	ставка ниже плана
Часовая ставка на 1 ученика по факультативным программам	руб.		400	400	400	400	ставка ниже плана
Кол-во отработанных часов по основной программе	Час		66	66	66	66	
Кол-во отработанных часов по факультативным программам	Час		53	53	53	53	
Кол-во учеников	Чел		20	20	20	20	Ко-во ниже плана
Общая выручка за период	руб.		752 400	752 400	752 400	2 257 200	
Затраты проекта							
Затраты на канцелярские принадлежности, учебные материалы	руб.		60 000	60 000	60 000	180 000	затраты выше плана

Окончание таблицы 12

Описание	Ед. измер	1 кв. 2019	2 кв. 2019	3 кв. 2019	4 кв. 2019	2019	Комментарий
Затраты на электроэнергию и газ	руб.		150 000	150 000	150 000	450 000	
Кол-во сотрудников	Чел		15	15	15	15	
Средняя заработная плата за период на 1 сотрудника в час	руб.		3 500	3 500	3 500	3 500	выше плана
Затраты на персонал	руб.		415 800	415 800	415 800	1 247 400	
Коммерческие расходы (реклама)	руб.		70 000	70 000	70 000	210 000	ниже плана
Прочие административные расходы	руб.		60 000	60 000	60 000	180 000	
Налоговые платежи	руб.		15 000	15 000	15 000	45 000	
Инвестиционные денежные потоки	руб.	1 700 000	0	0	0	1 700 000	
Затраты на первоначальный ремонт	руб.	1 000 000				1 000 000	
Затраты на парты и оборудование	руб.	600 000				600 000	
Прочие проектные расходы	руб.	100 000				100 000	
Финансовые денежные потоки	руб.	1 800 000	0	0	0	1 800 000	
Вложение собственного капитала	руб.	1 800 000				1 800 000	
Итого денежный поток за период	руб.	100 000	-18 400	-18 400	-18 400	44 800	
Остаток денежных средств на конец периода	руб.	100 000	81 600	63 200	44 800	44 800	

Обратим внимание, что фактические показатели екатеринбургской школы «Смарт Скул» уже в первый год работы отличаются от плановых по тем же статьям, что и показатели московской школы, что подтверждает гипотезу, выдвинутую в начале исследования.

Фактический денежный поток екатеринбургской школы представим в виде графика (рис.4).



Рисунок 4 - Фактический денежный поток екатеринбургской школы «Смарт Скул»

Если тенденция, прослеживаемая на графике, продолжится, то у компании закончатся денежные средства для продолжения деятельности быстрее, чем в московской школе, из чего следует, что принимать меры по корректировке ситуации необходимо уже сейчас.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФРАНШИЗЫ «СМАРТ СКУЛ»

3.1 Анализ влияния социально-географического фактора при сравнении финансовых показателей школ

В данной главе приведено исследование сравнения рынка частных образовательных учреждений в городе Москва и городе Екатеринбург. Данное исследование вызвано необходимостью проанализировать, будет ли являться корректным сравнение частной школы Москвы и школы Екатеринбурга, учитывая такие факторы как различный уровень доверия потребителей, в данном случае родителей, к частному образованию и различие в ценах на товары и услуги, необходимые для ведения образовательного процесса.

Для ответа на первый вопрос в 2018 году агентством «Бизнес? Маркетинг!» было проведено исследование, направленное на изучение пожеланий родителей по поводу условий обучения их детей в крупнейших городах России. Прежде всего, изучалась степень востребованности платных образовательных услуг. Использовался метод телефонного опроса. Было опрошено в среднем 1300 человек в каждом городе. В выборку вошли семьи с официальным высоким и средним уровнем дохода, имеющие детей дошкольного и школьного возраста.

Полученные результаты нельзя назвать слишком благоприятными для управляющих частными школами. Лишь 289 опрошенных в Москве и 256 опрошенных в Екатеринбурге (около 20% выборки в каждом городе) выразили желание перевести своих детей в частные учебные заведения, или хотя бы отметили возможность того, что это случится. Платежеспособные родители консервативны, они желают, чтобы дети получали традиционное образование. Основные причины такого отношения — недостаток материальных средств и

недоверие к качеству предлагаемого образования. Важно то, что согласно исследованию, в обоих городах на сегодняшний день нет большого различия в уровне доверия родителей к частному образованию и, как следствие, нельзя сказать, что у Московской школы есть преимущество в этом вопросе.

Помимо этого, изучался уровень запросов родителей, считающих возможным перевести детей в частные школы, относительно условий обучения. Рассматривались такие параметры, как месторасположение школы, количество детей в учебной группе, отделка и оформление помещений, качество оборудования, размер помещений школы, уровень подготовки преподавателей, контингент (состав учащихся), программа обучения. Для нас важно рассмотреть отношение родителей к такому параметру как местоположение школы, учитывая различия в площадях рассматриваемых городов. Остальные изучаемые параметры, как было сказано ранее, в обеих школах идентичны.

Таким образом, по результатам исследования был оставлен «идеальный портрет» школы, основанный на максимальных требованиях родителей. Также составлен портрет школы, соответствующий более прагматичным (связанным с необходимостью экономить) запросам родителей. Изучена динамика изменений требований к частным школам.

По результатам исследования родители были поделены на две категории: в первую вошли те, кто намерен перевести детей в частную школу или рассматривает такую возможность, а во вторую — те, кто не желает иметь дела с частными учебными заведениями.

Оказалось, что родители, принадлежащие к первой группе, отличаются следующими особенностями:

- в большей степени готовы к тому, что их дети будут тратить больше времени на путь к месту учебы;
- предъявляют более высокие требования к отделке и оформлению помещений, а также к оборудованию;

- могут более четко ответить на вопрос о желаемых условиях приема в школу;
- называют в качестве приемлемого меньшее количество учеников в группе;
- проявляют больше «снобизма» относительно контингента учащихся.

Для нас важен первый параметр, согласно которому, расстояние не является серьезным препятствием для родителей, желающих отдать детей в частные образовательные учреждения.

Стоит упомянуть, что большая часть родителей из второй группы не только не отказывается от требований по таким параметрам, как местоположение школы и количество учеников в группе, но даже повышает свои требования. Тем не менее, это не влияет на результаты сравнения, поскольку во вторую группу входят родители не желающие иметь дело с частными учебными заведениями.

Что касается второго затронутого вопроса о стоимости услуг и материалов для ведения образовательного процесса, как видно из таблиц, анализ был проведен не только в денежных единицах, но и в процентном соотношении, что позволяет нам проводить корректное сравнение финансовых результатов рассматриваемых школ.

3.2 Сравнение финансово-экономических моделей и фактических финансовых результатов центральной школы и франшизы

В таблице 13 рассмотрен план-факт анализ московской школы и франшизы.

Таблица 13 – План-факт анализ двух школ

		Москва (план)	Москва (факт)		Екатеринбург (план)	Екатеринбург (факт)	
Описание	Ед.и зм.	2016	2016	Измене ния	2019	2019	Измене ния
Операционные денежные	руб.	1 643 520	136 738	91,68%	1 270 800	-55 200	104,34%

потоки							
Доходы проекта							

Продолжение таблицы 13

		Москва (план)	Москва (факт)		Екатеринбург (план)	Екатеринбург г (факт)	
Описание	Ед. изм.	2016	2016	Измене ния	2019	2019	Измене ния
Часовая ставка на 1 ученика по основной школьной программе	руб.	400	345	13,79%	300	250	16,67%
Часовая ставка на 1 ученика по факультативным программам	руб.	665	573	13,79%	500	400	20,00%
Количество отработанных часов по основной программе	Час	66	66	0,00%	66	66	0,00%
Количество отработанных часов по факультативным программам	Час	53	53	0,00%	53	53	0,00%
Кол-во учеников	Чел	25	21	16,00%	25	20	20,00%
Общая выручка за период	руб.	4 613 400	3 340 738	27,59%	3 465 000	2 257 200	34,86%
Затраты проекта							
Затраты на канцелярские принадлежности и, учебные материалы	руб.	210 000	249 000	- 18,57%	150 000	180 000	-20,00%
Затраты на электроэнергию и газ	руб.	585 000	585 000	0,00%	450 000	450 000	0,00%
Кол-во сотрудников	Чел	15	15	0,00%	15	15	0,00%
Средняя заработная	руб.	4 200	5 000	- 19,05%	3 000	3 500	-16,67%

плата за период на 1 сотрудника в час							
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Окончание таблицы 13

		Москва (план)	Москва (факт)		Екатеринбург (план)	Екатеринбург г (факт)	
Описание	Ед. изм.	2016	2016	Измене ния	2019	2019	Измене ния
Затраты на персонал	руб.	1 496 880	1 782 000	- 19,05%	1 069 200	1 247 400	-16,67%
Коммерческие расходы	руб.	390 000	300 000	23,08%	300 000	210 000	30,00%
Прочие административные расходы	руб.	234 000	234 000	0,00%	180 000	180 000	0,00%
Налоговые платежи	руб.	54 000	54 000	0,00%	45 000	45 000	0,00%
Инвестиционные денежные потоки	руб.	1 700 000	1 700 000	0,00%	1 700 000	1 700 000	0,00%
Затраты на первоначальный ремонт	руб.					1 000 000	
Затраты на парты и оборудование	руб.					600 000	
Прочие проектные расходы	руб.					100 000	
Финансовые денежные потоки	руб.	1 800 000	1 800 000	0,00%	1 800 000	1 800 000	0,00%
Вложение собственного капитала	руб.					1 800 000	
Итого денежный поток за период	руб.	1 743 520	236 738	86,42%	1 370 800	44 800	96,73%
Остаток денежных средств на конец периода	руб.	1 743 520	236 738	86,42%	1 370 800	44 800	96,73%

Согласно гипотезе, выдвинутой в начале исследования, плановые показатели екатеринбургской франшизы уже в первый год работы не соответствуют фактическим показателям по тем же статьям, по которым не

соответствовали показатели московской школы, открывшейся раньше, а в данный момент находящейся на грани банкротства. Инфляция не позволяет нам корректно сравнивать показатели в денежном выражении, поэтому в таблице 13 приведены их процентные соотношения.

Рассмотрим подробно каждую статью доходов и затрат:

- плановая часовая ставка на 1 ученика по основной школьной программе в московской школе отличалась от фактической на 13,79%, в то время как в екатеринбургской школе эта же статья доходов отличается на 16,67%.
- схожая ситуация с часовой ставкой на 1 ученика по факультативным программам, которая в Москве отличалась на 13,79%, а в Екатеринбурге на 20%.
- разница между плановым и фактическим количеством учеников в Екатеринбурге также превышает московский показатель: 20% против 16% в Москве.
- разница между плановой и фактической выручкой за первый год работы школы в Москве составила 27,59%, в Екатеринбурге 34,86%.
- фактические затраты на канцелярские принадлежности и учебные материалы также несколько больше превысили плановые в Екатеринбурге: 18,57% в Москве против 20% в екатеринбургской школе.
- фактические затраты на заработную плату сотрудников, оказались выше плановых в Москве: 19,05% в Москве и 16,67% в Екатеринбурге.
- на коммерческие расходы, а именно рекламу и другие маркетинговые мероприятия в Москве должно было быть потрачено на 23,08% больше, а в Екатеринбурге на 30%.
- что касается остатка денежных средств на конец периода, здесь плановый показатель в московской школе превысил фактический на 86,42%, а в екатеринбургской школе на 96,73%.

Стоит отметить, что, несмотря на значительное различие в процентном соотношении планового и фактического остатка денежных средств на конец периода, это еще нельзя считать главным показателем банкротства организации. В среднем деятельность частных образовательных организаций начинает окупаться в течение лет после открытия, однако, экономическая ситуация в московской школе, которая работает дольше франшизы и близка к банкротству, говорит о том, что если екатеринбургская школа уже в первый год сталкивается с теми же отклонениями от плана, тенденция может продолжиться, если не предпринять никаких действий по изменению ситуации.

3.3 Разработка мероприятий по корректировке стратегии развития франшизы для улучшения ее финансовых показателей

В предыдущих главах были отмечены статьи отчета о движении денежных средств, фактические показатели которых отличаются от плановых. Поэтому при разработке мероприятий по корректировке стратегии развития франшизы в первую очередь имеет смысл обратить внимание именно на эти показатели.

Проблемы в обеих школах начинаются с того, что приходится снижать стоимость обучения относительно заданного в бизнес-плане значения. Это означает, что организация не способна продать свои услуги по среднерыночной стоимости, а снижение цен на услуги ведет в свою очередь к нестабильному финансовому состоянию. Следует разобраться, что может являться причиной данной ситуации. Наиболее вероятная причина несоответствия состоит в том, что родители оказались не готовы платить одинаковую стоимость за новые экспериментальные программы и курсы, и предпочли другие частные школы, проверенные временем и положительными отзывами, в связи с чем, стоимость пришлось снизить.

Та же причина лежит в основе несоответствия реального количества учеников плановому. Но в данном случае мог повлиять еще один фактор –

недооценка рекламы, расходы на которую были снижены по решению руководства. Это распространенная ошибка среди начинающих предпринимателей – экономия на маркетинговых мероприятиях, которая в большинстве случаев ведет к негативным для организации последствиям.

Затраты на учебные материалы и канцелярские принадлежности оказались выше планируемых, в основном по причине того, что школьники начального звена гораздо менее аккуратны в использовании учебных принадлежностей. Другой возможной причиной может быть недооценка использования материалов преподавателями в учебном процессе, так как большинство занятий предполагают творческий подход, для которого необходимо большее количество материалов, в отличие от обычных занятий, где достаточно учебника, тетради и пишущих принадлежностей.

Средняя заработная плата сотрудников превысила планируемую, по причине того, что у обычных преподавателей не хватило квалификации для ведения предметов с творческим подходом и пришлось нанимать более квалифицированный персонал, почасовая ставка на заработную плату которого оказалась несколько выше.

Рассмотрев вероятные причины отклонения фактических показателей от плановых, представим ряд предложений, которые могут помочь екатеринбургской франшизе не повторить в дальнейшем ошибки московской школы.

Снижение стоимости обучения и факультативных курсов, также как и недостаточное количество учеников можно исправить проведением грамотных маркетинговых мероприятий. В данном случае, руководство решило снизить затраты на рекламу. Обращая внимание на тот факт, что информацию о школе «Смарт Скул» в Екатеринбурге можно найти только с помощью конкретизированного поискового запроса, потенциальные клиенты узнают о школе только благодаря так называемому «сарафанному радио» или передаче информации о школе от одних клиентов – другим. Другие затраты на рекламу включают в себя разработку и редактирование сайта, распечатку буклетов,

которые выдаются только в самой школе, соответственно потенциальным клиентам, которые уже о ней знают; периодическое проведение показательных мастер-классов для которых приглашаются сторонние специалисты; оплата администраторам, которые занимаются обзвоном потенциальных клиентов в свободное от основной работы время, заполнение контентом социальных сетей.

Таким образом, расходы на маркетинговые мероприятия включают в себя в основном, работу с клиентами, которым уже известно о школе. Другие потенциальные клиенты не получают информацию о школе, и как следствие, количество учеников не будет увеличиваться и в дальнейшем. Можно предложить следующие мероприятия для информирования потенциальных клиентов:

- таргетинговая (контекстная) реклама. В летний период, родители, которые рассматривают возможность отдать ребенка в частную школу, в первую очередь будут искать информацию в интернете. На данный момент «Смарт Скул» даже не числится в списках частных школ Екатеринбурга. Несмотря на то, что школа новая, и еще не имеет большого количества положительных отзывов, на которые в первую очередь обращают внимание потенциальные клиенты при выборе учебного заведения для ребенка, их может заинтересовать инновационная система обучения, основанная на финской модели. К данному способу продвижения можно отнести раскрутку сайта и социальных сетей.
- сотрудничество с другими детскими образовательными организациями. Государственные и частные детские сады, группы подготовки детей к школе, секции и кружки для дошкольников, семейные центры, которых в Екатеринбурге достаточное количество, часто сотрудничают с частными школами, в основном в целях перекрестной рекламы, проведения совместных акций и мероприятий, раздачи рекламных листовок и других услуг, которые не включают в себя новые статьи расходов. Школа может проводить выездные мастер-классы в данных организациях с привлечением к участию сотрудников, родителей, таким образом,

используя это и как дополнительную рекламу и как способ поиска новых клиентов.

- распространение рекламных листовок. В период, когда родители активно заняты поиском школ для своих детей, информационные листовки, которые уже есть в наличии у школы и не станут дополнительной статьей затрат, могут стать полезным инструментом для распространения информации о школе. Не обязательно раздавать листовки на улицах – можно распространять их через организации, основными клиентами и сотрудниками которых являются семьи (это не является обязательным фактором, но выбор в пользу таких организаций делается с учетом ограниченного количества печатного материала)

Эти простые мероприятия, затраты на которые не превысят плановые, позволят проинформировать потенциальных клиентов. Речь идет не только о привлечении в школу постоянных учеников, но и временно приходящих учеников других из школ, посещающих в «Смарт Скул» факультативы и дополнительные мастер-классы. Данные мероприятия могут значительно повысить доход по статье «доходы от факультативных занятий», а также повысить информированность о школе и прибавить положительных отзывов, и как следствие повысить стоимость обучения и курсов до указанных в финансовой модели.

Далее рассмотрим основную статью затрат, фактические показатели которой оказались выше плановых, а именно затраты на учебные материалы и канцелярские принадлежности. Помимо качественной и интересной программы, одно из преимуществ «Смарт Скул» состоит в том, что руководство крайне ответственно относится не только к тому, что они преподают, но и к тому, в какой форме это происходит. Поэтому в каждой школе выполнен качественный авторский ремонт, у учеников всегда достаточно новых материалов и канцелярских принадлежностей для работы. Клиенты частных школ рассчитывают на то, что на деньги, которые они ежемесячно вносят, их детям будут предоставлены лучшие условия и использование в работе сломанных

материалов или материалов низкого качества может привести к недовольству родителей, оттоку учеников в другие школы и негативным отзывам. Поэтому снижение данной статьи затрат не является рациональным решением.

То же самое можно сказать о статье расходов на заработную плату преподавателям. Бизнес-план включал в себя среднерыночную ставку заработной платы, но уровень подготовки учителей оказался несоответствующим для преподавания предметов с использованием творческого подхода и новых методик, к тому же в «Смарт Скул» наравне с другими школьниками учатся дети с отклонениями в развитии, для занятия с которыми нужна дополнительная квалификация. Из чего следует, что снижение данной статьи затрат и прием на работу менее квалифицированных сотрудников приведет к низкому качеству образования, недовольству клиентов и негативным отзывам.

Мы рассмотрели статьи доходов и затрат, которые, согласно вышеприведенному анализу, не соответствуют показателям утвержденным в бизнес-плане и рассмотрели, в какие из них имеет смысл вносить коррективы, а какие оставить без изменения. Но, кроме того, поскольку мы рассматриваем образовательную организацию, основой которой является учебная программа, имеет смысл рассмотреть дополнительные курсы и факультативы, которые пользуются низким спросом у клиентов. Одной из проблем местного филиала «Смарт Скул» является то, что программа дополнительных факультативных курсов формируется не после изучения спроса, а из соображений экономии и предпочтений руководства школы, которые не всегда совпадают с желанием клиентов. Из постоянных, низким спросом пользуются такие курсы как каллиграфия, керамика, игра Го, курс «Читай-играй», психологические тренинги; на временные курсы также часто не удается набрать достаточное количество школьников и проведение курса имеет отрицательную или в лучшем случае нулевую рентабельность, учитывая тот факт, что нужно оплатить преподавателю проведение занятия, а также оплата коммунальных услуг и альтернативные издержки.

Некоторые из этих курсов интересны, полезны для школьников, уникальны и в школе, имеющей проверенную репутацию могли бы пользоваться высоким спросом, но в данный момент для «Смарт Скул» будет более разумно уделять больше времени проверенным, пользующимся сегодня высоким спросом курсам, таким как робототехника, программирование, современная хореография, углубленные курсы иностранных языков, математика с творческим подходом и другое.

Рассмотрим следующий возможный метод привлечения денежных средств, не относящийся непосредственно к образовательному процессу. Речь идет о получении государственных грантов и привлечении дополнительной спонсорской помощи. Сегодня образование является важным приоритетом государства, и оно выделяет значительные средства на выделение грантов на конкурсной основе. Привлечение спонсорских и бюджетных средств школа может использовать для найма специалистов, которые смогут провести консалтинг, разработать грамотную маркетинговую стратегию, изучить финансово-экономические вопросы, в то время как руководство сможет заниматься своей непосредственной деятельностью – организацией учебного процесса.

Следующий способ привлечения дополнительного финансирования – сдача в аренду всего помещения или отдельных классов, для проведения мероприятий сторонними организациями или самостоятельная организация платных культурных мероприятий, выставок и т.д.

Подводя итог, выделим основные выводы:

- снижение затрат на заработную плату преподавателям и расходов на материалы и канцелярию может привести к ухудшению качества продаваемых услуг, негативным отзывам и оттоку части клиентов;
- основа, на которую сегодня нужно сделать упор «Смарт Скул» это простые маркетинговые мероприятия, не требующие серьезных дополнительных затрат, а именно: продвижение через интернет с помощью таргетинговой рекламы, раскрутки сайта и социальных сетей;

сотрудничество с другими детскими и семейными организациями для проведения перекрестной рекламы и других совместных мероприятий; распространение рекламных листовок в период поисков родителями учебных заведений;

- пересмотр факультативных курсов. Выбор в пользу проверенных, пользующихся сегодня высоким спросом курсов, взамен авторским оригинальным проектам, на которые действующие и потенциальные клиенты не готовы тратить время и деньги;
- среди дополнительных способов привлечения финансов, не относящихся непосредственно к образовательному процессу можно выделить привлечение дополнительных спонсорских средств и подачу заявок на получение государственных грантов; сдача в аренду помещения и проведение собственных платных мероприятий, не относящихся к учебному процессу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тема, рассмотренная в данной работе, касающаяся частных образовательных учреждений была выбрана не случайно. Несмотря на то, что частные школы – не новое явление для России, из исследования, проводимого в 2018 году независимым агентством «Бизнес? Маркетинг!» мы выяснили, что уровень доверия родителей к негосударственным образовательным учреждениям достаточно низкий. С одной стороны, причина кроется в устоявшемся менталитете, страхе людей в том, что после окончания частной школы их дети не смогут влиться в систему, сдать государственные экзамены, не будут достаточно социализированы, поскольку большинство частных школ создают так называемые «тепличные» условия, стараясь снизить уровень стресса, получаемый детьми в обычных школах. С другой стороны, причина кроется в самих образовательных учреждениях. Большинство людей, желающих влиться в нишу образовательного бизнеса, не имеют достаточно навыков либо в финансово-экономических вопросах, либо в тенденциях современного образования. Платное школьное образование сегодня доступно в основном людям с высоким и выше среднего уровнем заработка, которые, отдавая своих детей в частную школу, начинают диктовать свои условия, мешая ведению образовательного процесса. Также стоит отметить факт, что любая частная школа, какими бы нестандартными, качественными и показывающими на практике высокий результат не были ее курсы, обязана минимум 70% школьной программы уделять подготовке детей к сдаче формальных государственных экзаменов. Большинство исследователей и авторов подтверждает, что существующая система образования в России устарела, и необходимость частных школ ей соответствовать резко снижает итоговую результативность учащихся и, соответственно, приводит родителей к выводу, что нет смысла платить за отсутствие высоких результатов.

При этом, следует отметить, что программы многих частных школ, в частности рассматриваемая в работе программа, разработанная в «Смарт Скул» по модели лучшего в мире на сегодняшний день финского образования, и подробно расписанная во второй главе, действительно может приносить высокий результат, если руководство станет более ответственно подходить к финансово-экономическим вопросам. Коммерческие школы, в отличие от общеобразовательных, способны лучше подготовить учащихся к реалиям быстро меняющегося мира, сделать из них более квалифицированных специалистов, поэтому исследование работы частных школ, поиск проблем и предложения по их устранению, является важным приоритетом современного общества.

Проведенное исследование полностью подтвердило гипотезу о том, что екатеринбургская франшиза повторяет стратегию развития московской школы, открытой на несколько лет раньше, что может привести ее к критическому финансовому состоянию и банкротству, если не будут предприняты меры для недопущения данных последствий.

Разумеется, анализ, проведенный с использованием столь небольшого количества известных данных, не может дать полного результата, который мог бы быть получен, с расчетом показателей ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности предприятия, подробно изученных во второй главе. Но необходимость улучшения и развития столь важной для общества сферы как образование, побуждает искать новые подходы к исследованию и улучшению финансовых результатов, пока руководство не начнет более ответственно относиться к финансово-экономическим аспектам своей деятельности.

Задачи исследования выполнены в полном объеме. Представленные пути решения будут предложены руководству школы с целью их внедрения и дальнейшего наблюдения за изменением финансовых результатов организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Правовые акты

1 Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 05.05.2014) "Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 06.05.2014) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

2 Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» / Опубликовано на Официальном интернет-портале <https://www.garant.ru>.

Книги и статьи

3 Балашов, А.И. Экономическая теория: Учебник / А.И. Балашов и др. - М.: Юнити, 2017. - 212 с.

4 Дониная, И.А., Ушанова И.А., Александрова Н.В. Информационно-маркетинговое управление многообразием в образовательных организациях: проблемы и перспективы // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого, 2017. - 2 с.

5 Дьячкова, А.В., Кулькова, Л.И. Финансирование образовательного учреждения: поиск оптимальной бизнес-модели // Современные проблемы науки и образования, 2019. - № 2. - 4 с.

6 Ивашковский, С. Н. Экономика для менеджеров. Микро- и макроуровень. Учебное пособие. М.: Дело, 2019. - 302 с.

7 Кирьякова, А. В., Каргапольцева, Н. А., Каргапольцев, С. М. Повышение квалификации – инструмент совершенствования менеджмента в региональном образовании // Высшее образование в России, 2019. – 3 с.

8 Кузьмина, М.Н., Сырбу, А.Н. Направления, проблемы и перспективы развития предпринимательства в сфере образования // Научно-образовательный журнал ВГСПУ «Грани познания», 2018. - № 5. – 8 с.

9 Литвин, Ю. И., Литвин, И. Ю., Харисова, Р. Р. Проектный менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие и практикум для бакалавриата. -М.: Прометей, 2020. - 240 с.

10 Медведева, Н.В., Шмилер, Ю.В. Система управления дошкольным образованием в РФ: сущность и особенности // Материалы Ивановских чтений, 2016. - № 1 – 4 с.

11 Овчаренко, Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебник для бакалавров. М.: Дашков и Ко, 2020. - 122 с.

12 Оценка качества образования в системе управления реализацией ФГОС общего образования // Материалы Всероссийской научно-практической интернет-конференции: Изд-во КРИПКиПРО, 2017. – 15 с.

13 Саитбаева, Э. Р., Бочков, Д. В. Роль маркетинга и менеджмента качества в повышении конкурентоспособности образовательных организаций // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета, 2016. – 5 с;

14 Слостенин, В.А. Педагогика: Учебник / В.А. Слостенин. - М.: Академия, 2018. - 576 с.

15 Столяров, В. И. Экономика образования: Учебник / Столяров В.И., Поздняк С.Н. - Москва : КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 384 с.

16 Сысоева, Е. Ф., Барабанов, А. И., Гаврилова, А. Н. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. — М.: КноРус, 2020. - 436 с.

17 Шемятихина, Л.Ю. Менеджмент и экономика образования: Учебное пособие / Л.Ю. Шемятихина. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 256 с.

Интернет – источники

18 Финансово-инвестиционный блог Жданова В. И Жданова И.. URL:
<https://finzz.ru/top-12-osnovnyx-koefficientov-dlya-finansovogo-analiza-predpriyatiya-ot-zhdanova-vasiliya.html>

19 Частная начальная школа «Смарт Скул», Екатеринбург.
URL:<http://smartschoolekb.ru/>

20 Частная начальная школа «Смарт Скул», Москва.
URL:<https://smartschool.group/>