

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 27.03.05 Инноватика

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
Стартап-проект по созданию креативного пространства «Siberia» как способ формирования городской инфраструктуры

УДК 005.8:711.61-163.021.2:379.825

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗН81	Хапова Н.С.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Калашникова Т.В.	к.т.н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова А.В.	-		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Корниенко А.А.	к.т.н.		

## Планируемые результаты освоения ООП

### 27.03.05 Инноватика

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
УК(У)-9	Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способность использовать инструментальные средства (пакеты прикладных программ) для решения прикладных инженерно-технических и технико-экономических задач, планирования и проведения работ по проекту
ОПК(У)-3	Способность использовать информационно-коммуникационные технологии, управлять информацией с использованием прикладных программ деловой сферы деятельности, использовать компьютерные технологии и базы данных, пакеты прикладных программ управления проектами
ОПК(У)-4	Способность обосновывать принятие технического решения при разработке проекта, выбирать технические средства и технологии, в том числе с учетом экологических последствий их применения
ОПК(У)-5	Способность использовать правила техники безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности и нормы охраны труда
ОПК(У)-6	Способность к работе в коллективе, организации работы малых коллективов (команды) исполнителей

ОПК(У)-7	Способность применять знания математики, физики и естествознания, химии и материаловедения, теории управления и информационные технологии в инновационной деятельности
ОПК(У)-8	Способность применять знания истории, философии, иностранного языка, экономической теории, русского языка делового общения для организации инновационных процессов
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Способность использовать нормативные документы по качеству, стандартизации в практической деятельности
ПК(У)-2	Способность использовать инструментальные средства (пакеты прикладных программ) для решения прикладных инженерно-технических и технико-экономических задач, планирования и проведения работ по проекту
ПК(У)-3	Способность использовать информационно-коммуникационные технологии, управлять информацией с использованием прикладных программ деловой сферы деятельности; использовать сетевые компьютерные технологии и базы данных в своей предметной области, пакеты прикладных программ для анализа, разработки и управления проектом
ПК(У)-4	Способность анализировать проект (инновацию) как объект управления
ПК(У)-5	Способность определять стоимостную оценку основных ресурсов и затрат по реализации проекта
ПК(У)-6	Способность организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда
ПК(У)-7	Способность систематизировать и обобщать информацию по использованию и формированию ресурсов
ПК(У)-8	Способность применять конвергентные и мультидисциплинарные знания, современные методы исследования и моделирования проекта с использованием вычислительной техники и соответствующих программных комплексов
ПК(У)-9	Способность использовать когнитивный подход и воспринимать (обобщать) научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования
ПК(У)-10	Способность спланировать необходимый эксперимент, получить адекватную модель и исследовать ее
ПК(У)-11	Способность готовить презентации, научно-технические отчеты по результатам выполненной работы, оформлять результаты исследований в виде статей и докладов
ПК(У)-12	Способность разрабатывать проекты реализации инноваций с использованием теории решения инженерных задач и других теорий поиска нестандартных, креативных решений, формулировать техническое задание, использовать средства автоматизации при проектировании и подготовке производства, составлять комплект документов по проекту
ПК(У)-13	Способность использовать информационные технологии и инструментальные средства при разработке проектов
ПК(У)-14	Способность разрабатывать компьютерные модели исследуемых процессов и систем
ПК(У)-15	Способность конструктивного мышления, применять методы анализа вариантов проектных, конструкторских и технологических решений для

	выбора оптимального
ПК(У)-16	Способность выполнения работ по сопровождению информационного обеспечения и систем управления проектами
ПК(У)-17	Способность ведения баз данных и документации по проекту
<b>Профессиональные компетенции университета</b>	
ДПК(У)-1	Способность к экономическому планированию деятельности структурного подразделения промышленной организации, которое направлено на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка, обеспечение участия работников структурного подразделения промышленной организации в проведении маркетинговых исследований

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 27.03.05 Инноватика

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_  
(Подпись)      \_\_\_\_\_ (Дата)      А.А. Корниенко  
(Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
ЗН81	Хаповой Наталье Сергеевне

Тема работы:

Стартап-проект по созданию креативного пространства «Siberia» как способ формирования городской инфраструктуры	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	112-9/с от 22.04.2022

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
---------------------------------------------	--

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Объект исследования – креативное пространство «Siberia» на территории города Томск Данные преддипломной практики, статистические данные, источники литературы по теме созданий креативных пространств, Интернет-ресурсы
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Провести анализ рынка креативных индустрий; 2. Разработать бизнес-модель проекта; 3. Провести сегментный анализ; 4. Выявить основных конкурентов; 5. Разработать способы продвижения креативного пространства; 6. Провести оценку экономической эффективности стартап-проекта
Перечень графического материала	Рисунок 1 – Время создания крупных креативных пространств в России Рисунок 2 – Этап жизненного цикла рынка Рисунок 3 – Распределение площадей креативных кластеров с валовым городским продуктом в крупнейших городах России Рисунок 4 – Графическое изображение инструмента «5 сил Портера» Рисунок 5 – Диаграмма «5 сил Портера» для рынка креативных пространств

	<p>Рисунок 6 – Коворкинг-зона на территории дизайн-завода «Флакон»</p> <p>Рисунок 7 – Пример внедрения магазина по реализации гончарных товаров в общую систему креативного пространства</p> <p>Рисунок 8 – Пример размещения Food-зоны в креативном пространстве</p> <p>Рисунок 9 – Логотип проекта «SiberiaZone»: а) разработанный логотип, б) изображение логотипа на футболке</p> <p>Рисунок 10 – Результат поиска по международной базе данных товарных знаков</p> <p>Рисунок 11 – Результаты проведенного анкетирования среди целевой аудитории: а) актуальность пространств, б) интересы респондентов</p> <p>Рисунок 12 – Инструмент «Кодовый замок» для проекта «SiberiaZone»</p> <p>Рисунок 13 – Проверка доступности никнейма в VK (а) Telegram (б) и TikTok (в)</p> <p>Рисунок 14 – Канал распределения продуктов проекта «SiberiaZone» нулевого уровня</p> <p>Рисунок 15 – Классификация стратегий охвата рынка</p> <p>Рисунок 16 – Бизнес-модель проекта</p> <p>Рисунок 17 – Структура управления проектом</p> <p>Рисунок 18 – Скриншот сайта с предложением подходящего для проекта помещения</p> <p>Рисунок 19 – Расчет взносов за ИП за год деятельности проекта</p> <p>Таблица 1 – Расчет емкости рынка креативных пространств в Томске</p> <p>Таблица 2 – Таблица анализа результатов применения инструмента «5 сил Портера» для проекта «SiberiaZone»</p> <p>Таблица 3 – Анализ выделенных типажей целевой аудитории проекта по заданным критериям</p> <p>Таблица 4 – Анализ мотивов для отобранных типажей проекта «SiberiaZone»</p> <p>Таблица 5 – Характеристика ресурсов проекта «SiberiaZone» и идентификация ценностей на их основе</p> <p>Таблица 6 – Анализ конкурентов проекта «SiberiaZone» по определенным критериям</p> <p>Таблица 7 – Определение УТП, сильных и слабых сторон основных конкурентов проекта</p> <p>Таблица 8 – SWOT-анализ пространства</p> <p>Таблица 9 – Второй этап SWOT-анализа проекта</p> <p>Таблица 10 – Стратегия охвата рынка для проекта</p> <p>Таблица 11 – Предварительный план запуска каналов продвижения проекта «SiberiaZone» (по месяцам)</p> <p>Таблица 12 – Инвестиционные издержки проекта</p> <p>Таблица 13 – Сравнительная таблица стоимости аренды проекта «SiberiaZone» и основных конкурентов</p> <p>Таблица 14 – Постоянные издержки проекта «SiberiaZone»</p> <p>Таблица 15 – Затраты на сотрудников проекта в первый месяц продаж</p> <p>Таблица 16 – Основные показатели эффективности проекта</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Таблица 17 – Определение целей КСО на предприятии Таблица 18 – Определение стейкхолдеров программы КСО Таблица 19 – Определение элементов КСО Таблица 20 – Затраты на мероприятия КСО Таблица 21 – Ожидаемая эффективность программ КСО
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
------------------------------------------------------------------------------------------	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Калашникова Т.В	к.т.н., доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗН81	Хапова Н.С.		

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 27.03.05 Инноватика  
Уровень образования бакалавриат  
Период выполнения весенний семестр 2021/2022 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа
---------------------

Стартап-проект по созданию креативного пространства «Siberia» как способ формирования городской инфраструктуры
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**  
**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
------------------------------------------	--

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.12.21	Определение темы ВКР и получение задания	5
01.02.22	Согласование плана ВКР с руководителем. Составление окончательного плана работы	5
10.03.22	Сбор и проработка материала для написания первой главы. Отправка главы руководителю на проверку	15
10.04.22	Сбор и проработка материала для написания второй главы. Отправка главы руководителю на проверку	20
01.05.22	Сбор и проработка материала для написания третьей главы. Отправка главы руководителю на проверку	15
20.05.22	Сбор и проработка фактического материала для написания главы «Социальная ответственность». Отправка главы на проверку консультанту по разделу	5
23.05.22	Исправление замечаний консультанта по разделу «Социальная ответственность»	5
10.06.22	Исправление замечаний и доработка ВКР, оформление согласно стандартам, отправка готовой работы руководителю на проверку	15
12.06.22	Подготовка презентации для защиты ВКР и доклада	15

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Калашникова Т.В.	к.т.н., доцент		

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Хапова Н.С.		

**СОГЛАСОВАНО:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Корниенко А.А.	к.т.н.		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 110 страниц, 19 рисунков, 21 таблицу, 35 использованных источников, 12 приложений.

Ключевые слова: креативные индустрии, креативное пространство, креативная площадка, резиденты, рынок креативных индустрий, творчество, прикладное искусство, коворкинг, стартап.

Объектом исследования является креативное пространство «Siberia» на территории города Томск.

Предмет исследования – креативные индустрии, как один из способов формирования инновационной городской среды в рамках регионов Российской Федерации.

Цель работы – разработка стартап-проекта по созданию креативного пространства «Siberia» как способ формирования городской инфраструктуры.

В процессе исследования проводились работы по анализу рынка креативных индустрий, в частности, креативных пространств. Также были применены различные маркетинговые инструменты для определения целевой аудитории, анализа конкурентов и разработки способов продвижения продукта на рынок. Проведены экономические расчеты стартап-проекта и оценка его эффективности.

В результате исследования разработана концепция стартап-проекта по созданию креативного пространства в Томске.

Степень внедрения: проект находится на стадии создания минимального жизнеспособного продукта.

Область применения: рынок креативных индустрий.

Прикладная значимость проекта заключается в возможной реализации нестандартной площадки на рынке города Томск.

## Оглавление

РЕФЕРАТ .....	10
Введение.....	13
1 Исследование рынка креативных пространств .....	16
1.1 Современное состояние и тенденции развития рынка .....	16
1.2 Емкость рынка креативных индустрий.....	19
1.3 Анализ конкурентных сил на рынке города Томск .....	23
2 Бизнес-идея креативного пространства «SiberiaZone» .....	27
2.1 Характеристика видов креативных площадок в проекте .....	27
2.2 Защита интеллектуальной собственности .....	33
2.3 Сегментный анализ потребительского рынка .....	37
2.4 Конкурентный анализ .....	44
2.5 Способы продвижения продукта на рынок .....	50
2.6 Бизнес-модель проекта .....	56
2.7 Оценка экономической эффективности.....	58
3 Корпоративная социальная ответственность .....	70
3.1 Сущность корпоративной социальной ответственности .....	70
3.2 Цели и задачи КСО .....	72
3.3 Стейкхолдеры программы.....	73
3.4 Определение элементов программы КСО .....	74
3.5 Затраты на мероприятия .....	76
3.6 Ожидаемая эффективность программ КСО .....	78
Заключение .....	81
Список использованных источников .....	83

Приложение А Результаты оценки конкурентных сил, действующих на проект .....	88
Приложение Б Классы МКТУ, по которым будет производиться регистрация товарного знака проекта .....	92
Приложение В Заключение по товарному знаку «SiberiaZone» с учетом правовых аспектов, указанных в ГК РФ .....	93
Приложение Г Результаты проведения опроса для Customer Development по проекту «SiberiaZone».....	94
Приложение Д Критерии для оценивания конкурентов проекта.....	98
Приложение Е PESTLE-анализ, оценка факторов .....	99
Приложение Ж Возможные рубрики для социальных сетей и каналов.....	101
Приложение З Воронки продаж для разных каналов распределения информации о проекте «SiberiaZone» .....	102
Приложение И Бизнес-модель проекта «SiberiaZone» по Остервальдеру ....	105
Приложение К Вероятный план продаж проекта на 12 месяцев .....	106
Приложение Л Вероятный план продаж проекта на 2 года.....	108
Приложение М Графическое изображение внутренней нормы рентабельности .....	110

## **Введение**

Актуальность темы исследования креативной экономики, в частности креативных пространств как способа формирования городского пространства и способа восстановления городского облика, заключается в том, что в современных условиях конкуренции, российские города борются между собой по любым направлениям привлечения средств в свое развитие. А одним из основных факторов конкурентоспособности города является его креативная привлекательность, которая создает положительный образ города и привлекает новых жителей. В свою очередь, развитые постиндустриальные страны определяют «креативную экономику» как способ развития общества, где основными экономическими ресурсами выступают творческая активность населения, которая способна предоставить широкому сегменту потребителей принципиально новые или эксклюзивные продукты.

Однако, сейчас, в современной России процесс развития на постоянной основе, охватывает только традиционные области индустриальной экономики, где в приоритете оказываются области, касающиеся добычи и переработки природных ресурсов, а также машиностроение [1]. Что касается стран мира, то здесь активно развивается идея, поддерживающая креативную экономику через культурные ресурсы и творчество.

И одним из немногих способов развития данного сегмента экономики и приобщения городского населения к любому виду творчества может выступать создание новых неформальных площадок и прочих креативных инициатив. Для обновления инфраструктуры города и развития творческого потенциала его жителей может выступать создание креативных пространств.

Такие места имеют ряд выгодных преимуществ. Например, зачастую, они создаются на базе бывших промышленных производств, которые утратили изначальную цель. Во-первых, помещения такого типа имеют разнородную застройку и планировку, а также занимают достаточно большую территорию. Преобразование таких мест позволяет улучшить внешний облик города – яркие стены, множество эксклюзивных магазинчиков, наличие

постоянных выставок местных художников и множество других составляющих привлекают не только местное население, но и туристов.

Основной задачей проекта является создание такой неформальной интерактивной площадки, с благоприятными условиями для развития современной культуры и современного искусства в обход жестких консервативных форматов [2]. Все это достигается через организацию образовательных мероприятий, отсутствие каких-либо рамок в ремесленничестве, через благотворительные программы и прочее. Таким образом, «креативное пространство» можно определить, как инфраструктуру, где можно проводить и посещать мероприятия, найти сторонников, сотрудников или партнеров для реализации инновационных социально-значимых проектов или коммерческих стартапов или просто хорошо провести время.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка стартап-проекта по созданию креативного пространства «SiberiaZone» как способа формирования городской инфраструктуры.

Объект исследования: креативное пространство «SiberiaZone» на территории города Томск.

Предмет исследования – креативные индустрии, как один из способов формирования инновационной городской среды в рамках регионов Российской Федерации.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- Провести анализ рынка креативных индустрий;
- Разработать бизнес-модель проекта;
- Провести сегментный анализ;
- Выявить основных конкурентов;
- Разработать способы продвижения креативного пространства;
- Провести оценку экономической эффективности стартап-проекта.

Для достижения поставленной цели были использованы следующие методы: анализ теоретических материалов по теме и использование маркетинговых инструментов для анализа внешней и внутренней среды.

Практическая значимость заключается в создании нестандартной площадки, которая способствует развитию творческого потенциала города.

# **1 Исследование рынка креативных пространств**

## **1.1 Современное состояние и тенденции развития рынка**

Большую роль в развитии современных городов играют творческие индустрии – новый вид предпринимательской деятельности, и, одновременно один из наиболее динамично развивающихся секторов экономики.

Термин «креативные индустрии» активно начали использовать в 90-е годы. Он обозначал такой вид предпринимательской деятельности, в которой творческое содержание было тесно связано с экономической ценностью [2]. Сейчас понятие видоизменилось, но суть остается прежней. Креативные или творческие индустрии – это виды финансовой деятельности, в основе которых лежит индивидуальное творческое начало, навык или талант, которые при всем, могут создавать добавленную стоимость и рабочие места путем производства и эксплуатации интеллектуальной собственности [3]. В этом плане креативные индустрии являются источником инновации и конкурентоспособности, которые зачастую необходимы городской культуре.

Особенность креативных индустрий заключается в том, что они расположены на стыке между культурой и творчеством с одной стороны, и коммерцией с другой. Их задачей является создание и реализация «творческого» продукта. Сюда относят деятельность в области визуальных и исполнительных искусств, ремесел и дизайна, кино и телевидения, Интернет, компьютерные технологии и медиа; а также моду, издательское дело, рекламу, дизайн, архитектуру, индустрию досуга и другое. В общем все, где человек проявляет себя через творчество.

Как показывают исследования международных институтов, креативные индустрии активно развиваются во многих странах мира. Их рост составил 14% в год, а объем мирового рынка этих индустрий составил почти 2,3 триллиона долларов. В среднем, в отраслях, связанных с творчеством занято 2-8% численности экономически активного населения [4]. Это все говорит о том, что данный рынок активно развивается и в дальнейшем имеет

благоприятные перспективы.

Креативные индустрии представляют собой особый сектор экономики, сочетающий в себе передовые технологические продукты и творчество, при этом позиционирующиеся как перспективная отрасль, которая активно привлекает внимание представителей бизнеса, науки и политики [5].

Значимую долю в развитии креативных индустрий играют такие площадки как креативные пространства. Они позиционируются как общедоступные территории, предназначенные для самовыражения, творческой деятельности и взаимодействия людей [6]. Именно через формирование городских пространств происходит наиболее видимый результат изменения творческой среды города. Эти площадки представляют собой места скопления людей, выступают средой для общения, совместной работы и заработка через творчество. Позволяют людям коммуницировать с другими не в роли потребителя товаров или работника компании, а в роли создателя, разработчика уникально продукта.

Основатель Creative Space Managment Тоби Хаям сказал, «в креативном пространстве должны быть все необходимые для комфортной работы условия, такие как кафе, удобные стулья, это понятно, но самое важное – культура, вернее, дух сотрудничества, его тоже можно спроектировать» [7]. По мнению Тоби, творческую активность можно и нужно развивать в условиях «сотрудничества», которое и позволяет создавать разного рода современные и многоструктурные площадки.

Современные креативные пространства имеют большое количество воплощений:

Лофт – помещение, которое зачастую размещаются в промышленных зданиях, представляет собой пространство для работы, творчества и отдыха.

Коврокинг-зоны – пространство для совместной работы, где каждый из участников использует пространство для какой-либо деятельности. В зонах организованы рабочие места, имеется доступ в интернет, комнаты для переговоров и просто зоны отдыха. Данный вид пространства особенно

популярен среди фрилансеров, сотрудников, работающих удаленно, дизайнеров или начинающих предпринимателей.

Арт-пространство – промышленные пространства, зачастую используемые для организации многофункциональных культурных центров с выставочными залами, кафе, ресторанами или концертными площадками.

Арт-квартал – представляет собой обособленную часть города, являющуюся комфортным и эстетичным местом, где приятно проводить время. По своей инфраструктуре, позволяющая расположить несколько объектов в пешей доступности: бутики, дизайнерские ритейл-точки, бары и прочее [8].

Центры современного искусства – организация, практикующая популяризацию современного отечественного искусства среди мирового художественного сообщества.

Такие места имеют очень много положительных аспектов для развития города. В первую очередь, это позволяет улучшить облик через благоустройство нефункционирующих промышленных зон и/или прочих заброшенных помещений.

Для повышения уровня осведомленности о работе креативных пространств можно обратиться к истории их появления. Первооткрывателем такого нестандартного формата трансляции творчества считается Америка. В конце XX века рост на стоимость аренды земли в центре города привел к тому, что все промышленные предприятия стали переезжать на окраины, это привело к увеличению свободных площадей. И ввиду того, что содержать квартал из корпусов бывших фабрик или заводов было экономически нецелесообразно их дробили и начинали сдавать в аренду по частям. Так, в зданиях пустующих офисов стали открывать свободные галереи, бары, пабы и прочие креативные зоны.

Однако переломный момент наступил в 80-х годах, когда на такой формат развития городов обратило внимание правительство и выделило государственную поддержку во многих европейских странах [9].

Креативные пространства в России начали массово появляться в начале 2000-х годов. Москва стала первооткрывателем в этой отрасли. Именно здесь были открыты первые площадки: Центр дизайна «ARTPLAY», дизайн-завод «Флакон», Центр современного искусства «Винзавод» и другие. На данный момент в городе насчитывается более 100 креативных пространств, лофтов, коворкингов или арт-пространств.

На втором месте и по времени освоения и по количеству площадок располагается Санкт-Петербург. Здесь первое пространство открылось в 2007 году – лофт-проект «Этажи». И за последние 15 лет их количество выросло в десятки раз [10]. В городе активно поддерживается данная отрасль. Так в 2018 году парламент принял закон, который позволяет получить льготы на аренду помещений для компаний, занятых в креативной деятельности на территории города Санкт-Петербург [11].

## **1.2 Емкость рынка креативных индустрий**

Как уже было упомянуто выше, появление первых креативных пространств в России относится к началу нулевых, а именно с 2003 по 2008 года на фоне активного развития креативных индустрий.

Причиной этому послужил резкий рост экономики страны и благосостояния населения. Тогда креативные пространства стали открываться стихийно, преимущественно на базе неэффективно используемых территорий, с низкой арендной ставкой, лояльным собственником, который позволял свободу творчества в ремонтных работах и оформлении самого помещения (рис. 1).

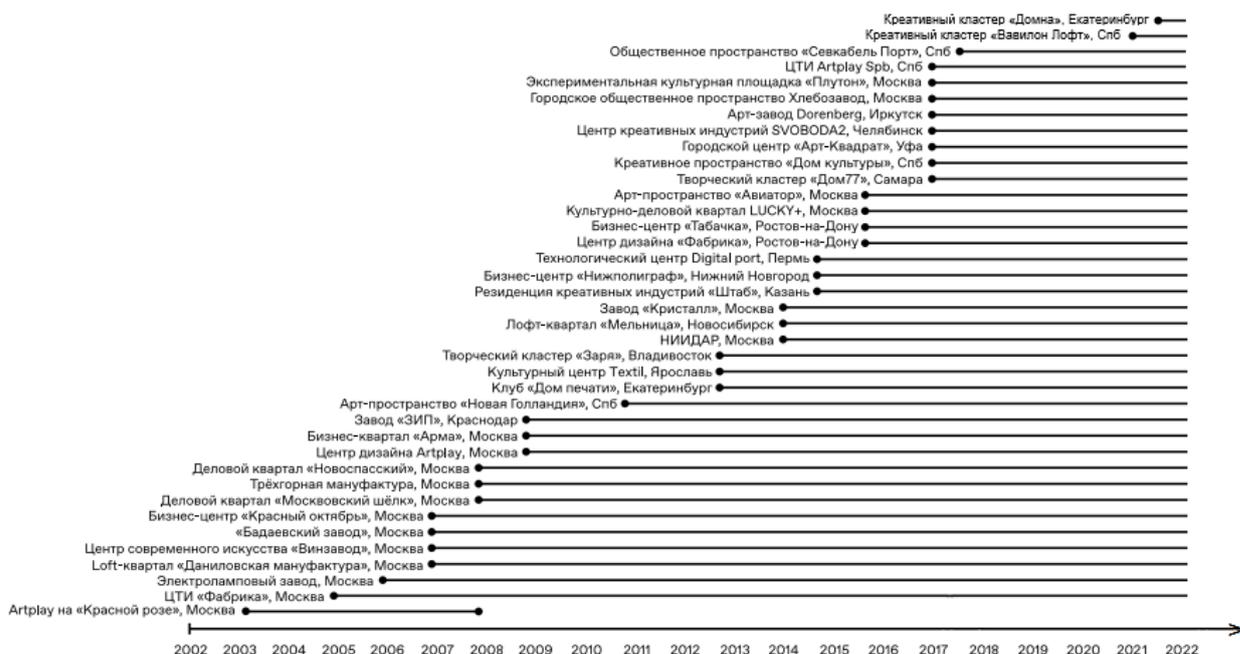


Рисунок 1 – Время создания крупных креативных пространств в России [12]

Из схемы выше можно увидеть следующую тенденцию: количество креативных пространств увеличивается, стоит отметить тот факт, что увеличивается количество площадок в регионах. Данные для составления схемы взяты из открытых источников Интернет. На основании этих данных можно определить жизненный цикл рынка, отображенный на рисунке 2.

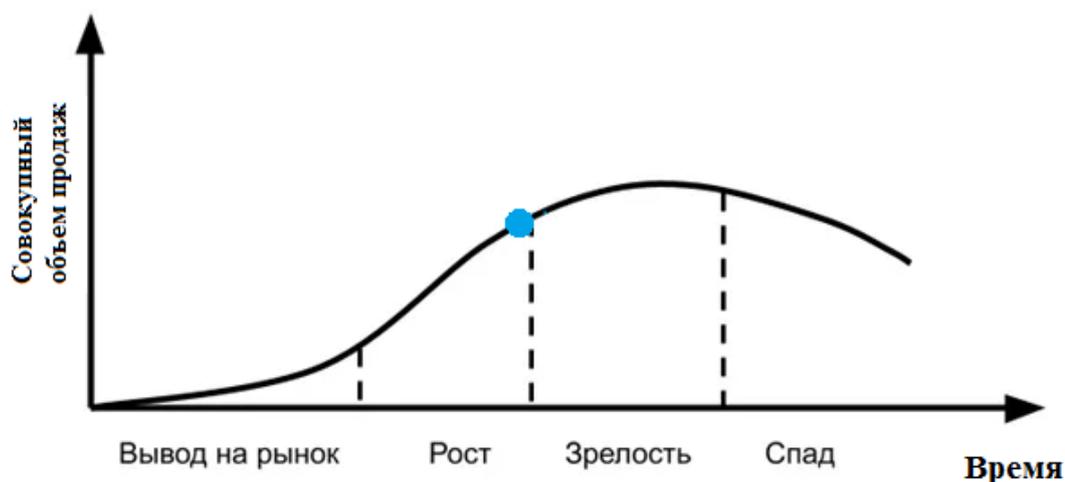


Рисунок 2 – Этап жизненного цикла рынка

На данный момент рынок находится на этапе «Рост», чему соответствует появление новых компаний, однако учитывая года открытия первых креативных пространств, можно предположить, что рынок приближается к границе с этапом «Зрелость» и в недалеком будущем такой формат потеряет свою уникальность и актуальность.

Основной особенностью креативных пространств, которые открываются в областях России является то, что команды стараются не копировать популярные заведения в Москве или Питере, а привнести что-то свое, основываясь на местном колорите, придумывая свои концепции наполнения пространств, это в свою очередь повышает интерес к данной отрасли со стороны населения.

Почти 60% существующих креативных пространств сосредоточено в Москве (974 000 кв.м), и еще 17% приходится на Питер (273 000 кв.м). Остальные же разместились в регионах по всей России – в 28 городах, занимая общую площадь 403 000 кв.м., и этот показатель продолжает расти [13], правительство на всероссийском уровне активно поддерживает этот сектор. Проведем анализ распределения креативных пространств по городам (рис. 3)

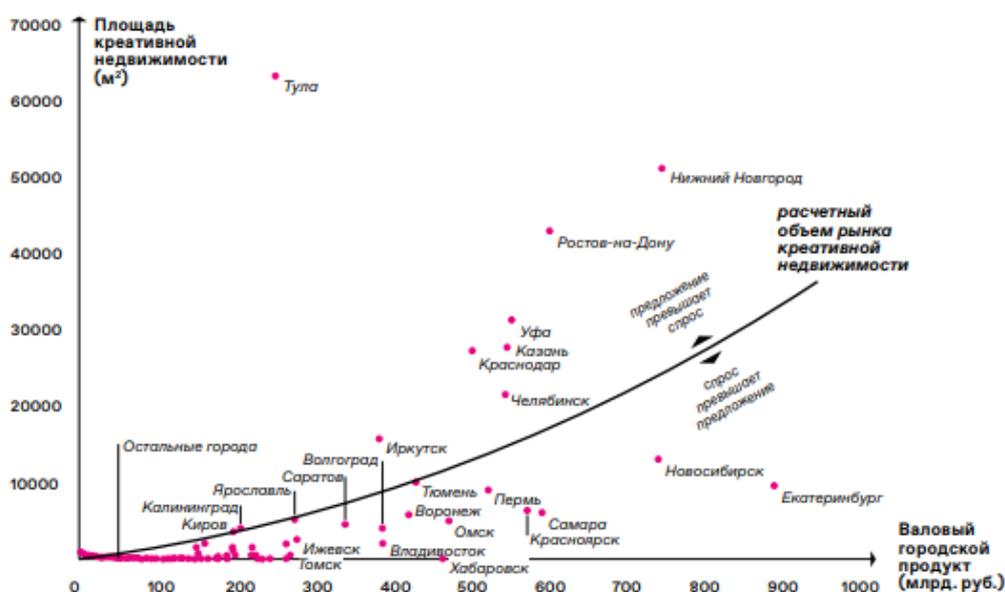


Рисунок 3 – Распределение площадей креативных кластеров с валовым городским продуктом в крупнейших городах России [12]

Агентство стратегических инициатив (АСИ) провело исследование, которое заключалось в оценке вклада креативных индустрий со стороны каждого отдельного региона РФ.

В результате исследований совокупный вклад креативных индустрий в экономику оценивается в 4-5% и ежегодная выручка составляет 10,7 триллиона рублей (по показателям на 2020 год), в данной отрасли заняты около 5% от числа сотрудников всех компаний в России [14]. В эту сумму вошли годовые объемы реализации услуг прикладного творчества, дизайн, архитектура и многое другое, среди всего прочего также расположилось развитие креативных пространств.

Для расчета объема рынка креативной недвижимости в Томске рынок был разбит на субрынки по каждому из основных видов оказываемых услуг (табл. 1)

Таблица 1 – Расчет емкости рынка креативных пространств в Томске

Субрынок услуг	Предполагаемое количество использования услуги в месяц, чел.	Количество месяцев с высокой активностью, шт.	Средняя стоимость услуги на рынке, руб	Емкость субрынка за год, руб
Коворкинг	450	12	5 000	2 700 000
Фуд-зона	860	12	1200	12 384 000
Ритейл-зона	730	12	1000	8 760 000
<b>ИТОГО</b>				<b>23 844 000</b>

Таким образом, емкость рынка для креативных индустрий в Томске через оказание услуг в креативном пространстве составила 23 844 000 рублей.

### 1.3 Анализ конкурентных сил на рынке города Томск

Для выявления позиции, в которой проект был бы максимально защищен от влияния конкурентных сил, и в свою очередь, смог бы оказать влияние на своих конкурентов, была проведена оценка интенсивности и выраженности конкурентных сил в отрасли. Для оценки был использован такой инструмент как «5 сил Портера».

В рамках анализа, оценивался субрынок креативных индустрий – пространства; по 3-х бальной шкале в 5-ти силах, каждая из которых представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара [15]. Силы размещаются согласно следующей графической схеме (рис. 4):

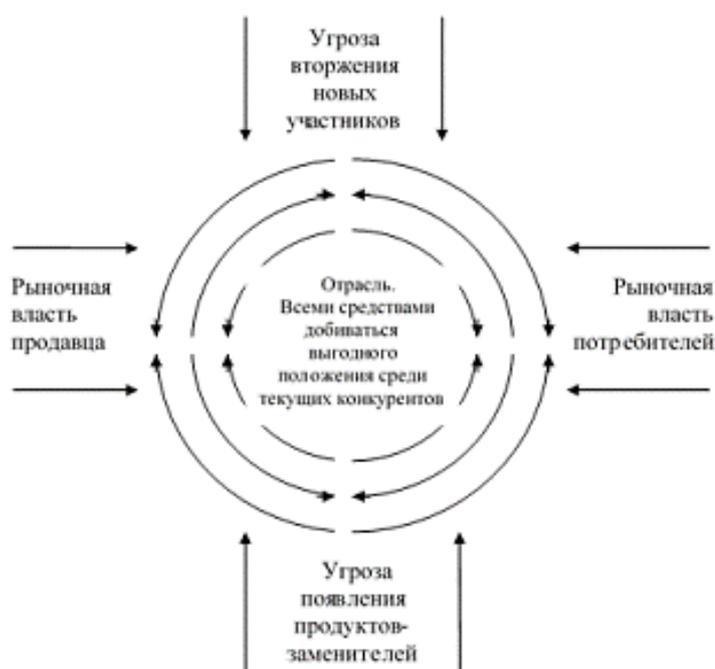


Рисунок 4 – Графическое изображение инструмента «5 сил Портера»

Результаты, полученные в ходе использования инструмента представлены в Приложении А. Основываясь на них, была построена следующая диаграмма для условного обозначения инструмента «5 сил Портера» (рис. 5). С ее помощью можно наглядно увидеть интенсивность воздействия конкурентных сил на исследуемый проект.

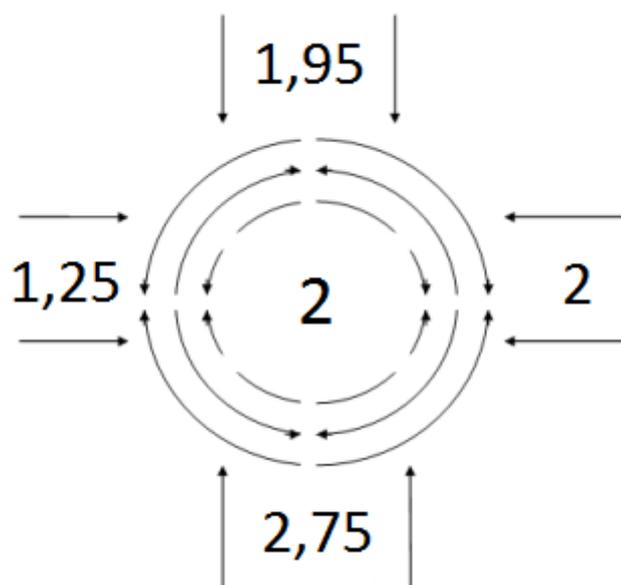


Рисунок 5 – Диаграмма «5 сил Портера» для рынка креативных пространств

Из полученных результатов, можно сделать определенные выводы и определить направление последующих работ. Выводы представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Таблица анализа результатов применения инструмента «5 сил Портера» для проекта «SiberiaZone»

Угрозы	Результат	Описание	Направление работ
Угроза внутриотраслевой конкуренции	2	Рынок находится на стадии развития, отличительной особенностью является тот факт, что в регионах, площадки стараются не повторяться и каждая предлагает ряд уникальных услуг. Что касается масштаба страны, то да, здесь достаточно большое количество крупных игроков, которые держат 80% рынка. Но что касается Томска, то здесь организаций, которые могут составить сильную конкуренцию не много. И при правильно выстроенной стратегии развития можно легко занять лидирующие позиции	Для того, чтобы как можно дольше удерживать внимание клиентов на себе, необходимо разработать несколько уникальных площадок и заинтересовать производителей эксклюзивных товаров, чтобы потребители находили подходящие для своих запросов товары или приходили за услугами, которые оказываются на уровень выше, чем у конкурентов.

Продолжение таблицы 2

Угроза со стороны новых игроков	1,95	Как было сказано выше, рынок находится на стадии роста и данная сфера деятельности привлекает все новых игроков. На мой взгляд, это связано с тем, что государство активно поддерживает подобные проекты в рамках развития креативных индустрий в регионах, а также это позволяет развить творческий потенциал района не только среди местного населения, но и привлечь новых клиентов в лице туристов	Одним из методов, нивелирующих угрозу со стороны появления новых игроков, может выступать проведение маркетинговых кампаний, что позволит создать бренд и положительное отношение к нему. Это в свою очередь позволит особо не обращать внимание на новых игроков
Угроза со стороны товаров-заменителей	2,75	Для рынка креативных пространств товарами-заменителями будут являться другие пространства, подходящие под роль «креативных» (например, коворкинг-зоны, совмещенные с заведениями питания, даже библиотеки, выставки или другие)	Одним из методов устранения этой угрозы является не соперничество с товарами-субститутами, а сотрудничество с ними (например, создание коллабораций и тд)
Угроза нестабильности поставщиков	1,25	Поставщиками в этой сфере являются аккаунты прочих пространств в социальных сетях, которые транслируют различную информацию из творческой индустрии	Создание собственных аккаунтов и активное продвижение проекта через этот маркетинговый инструмент. Это позволит избежать зависимости от поставщиков информации о нашей компании нашим потенциальным клиентам
Угроза ухода клиентов	2	Потеря клиентов – это всегда серьезная угроза для предприятия. Так как это люди, приносящие доход. Поэтому на данную угрозу стоит обратить особое внимание	Лояльное отношение к компании со стороны клиентов можно и нужно создать за счет формирования позитивной репутации (оперативной обратной связи, большого ассортимента оказываемых услуг, хорошим ремонтом и музыкой в помещении). Также стоит вести активную деятельность в социальных сетях – создает положительное отношение

Из таблицы можно сделать вывод о том, что основную угрозу представляют товары-субституты. На данном этапе имеется всего два места, которые могут частично заменить описанный проект с теми же услугами – креативный кластер «Пенаты» и коворкинг-площадка «Зелёная улица». Данные места наиболее приближены по типам оказываемых услуг и по содержанию транслируемой информации.

## **2 Бизнес-идея креативного пространства «SiberiaZone»**

### **2.1 Характеристика видов креативных площадок в проекте**

Проект «SiberiaZone» предполагает пространство с размещением на нем нескольких видов креативных площадок, каждая из которых имеет то или иное отношение к развитию творчества в городе и способствует его свободной реализации. Рассмотрим каждый функциональный компонент более подробно.

#### 1) Коворкинг-зона

Коворкинг-зона представляет собой пространство для работы, креативно оборудованный офис, где можно временно занять рабочее место. Данные площадки позиционируют себя как творческие пространства, меняющие отношение людей к офисной работе.

Ввиду того, что организация рабочего процесса набирает популярность все больше, чему активно способствует развитие удаленной работы и фриланса, то создание площадки такого формата является выгодным. Целевая аудитория коворкинг-зон многогранна, благодаря чему, пространство превращается в экосистему, преследующую одну цель – создать идеальные условия для плодотворного труда, делового и дружеского общения, а также оптимальной организации рабочего процесса [16]. Данные площадки посещают представители абсолютно разных профессий: фотографы, дизайнеры, IT-специалисты и прочие. А после пандемии коронавируса, на удаленном режиме работы продолжают трудиться до 2,5 миллионов человек [17], и большинство из них, предпочли бы и дальше работать в полностью удаленном или гибридном формате. Поэтому открытие коворкинг-зоны позволит привлечь значительную часть посетителей пространства.

Коворкинг-зоны обладают следующими преимуществами:

- экономия на аренде помещения;

- разнообразие пользования: можно арендовать место на определённый срок, или посещать зону по необходимости, пользуясь свободным местом;
- деловая обстановка и атмосфера людей, погруженных в работу, способствует повышению производительности труда;
- площадки могут подходить как для индивидуальной работы, так и для проведения встреч, лекций, конференций и прочее;
- среди работающих людей можно завести много полезных знакомств;
- зона снабжена необходимыми для работы материалами: Wi-Fi, офисная техника, канцелярские принадлежности и т.д;
- размещение различных точек питания, шоурумов и прочих салонов в шаговой доступности позволяет удовлетворить бытовые потребности, не отлучаясь далеко от места работы.

Основная идея данного проекта предполагает создание многофункциональной зоны: индивидуальные рабочие места, позволяющие работать в уединении, которые при необходимости могут трансформироваться в относительно небольшую площадку для проведения творческих вечеров, тренингов, лекций, ярмарок и прочих выступлений.

После определения концепции, был установлен примерный перечень услуг коворкинг-зоны:

- долгосрочная аренда рабочего места (стоимость включает пользование офисной техникой, бесплатный Интернет, индивидуальный стол с ящичками);
- аренда зала для семинаров (за дополнительную плату возможен прокат оборудования и/или организация фуршета);
- аренда зала для выставок; творческих вечеров и т.д.;
- организация самим пространством бесплатных семинаров, воркшопов или тематических вечеров (данная услуга направлена на привлечение посетителей).

Удачный пример такого размещения коворкинг-зоны в креативном пространстве реализован на территории дизайн-завода «Флакон» в Москве (рис. 6).



Рисунок 6 – Коворкинг-зона на территории дизайн-завода «Флакон»

Основные элементы, обязательны для функционирования коворкинг-зоны:

- минимальная площадь для коворкинг-пространства составляет 500 кв.м.;
- мебель для работы; мебель для отдыха и прочее;
- офисная техника (компьютер, принтер, проектор с экраном, магнитная доска с маркерами, лазерный указатель).

Важно выделить место для комнаты переговоров. Здесь хватит 60 квадратных метров.

Оснащение для комнаты переговоров:

- офисная мебель (столы, стулья, кресла);
- канцелярские принадлежности.

Также при коворкинг-зоне возможно создание отдельной части – Chillout-пространства.

Chillout – это специально обустроенные зоны для релаксации. Представляют собой места для отдыха, общения, проведения времени за настольными играми и для прочего приятного времяпрепровождения [18].

В последнее время заметен рост желающих отдохнуть и найти уединение даже в общественных заведениях. Поэтому места, предоставляющие такую возможность набирают популярность. К тому же, Томск – студенческий город, а студентом часто необходимо место, где можно спокойно обсудить какую-либо коллективную работу или просто отдохнуть между занятиями.

Особенностями зон такого формата являются следующие моменты:

- разнообразие пользования: можно прийти отдохнуть в одиночестве, а можно прийти с компанией и поиграть в игры или поработать над созданием общего проекта;
- зона позволяет найти новых знакомых;
- пространство снабжено необходимыми материалами: настольные игры, Wi-Fi, проектор и ноутбук, безалкогольный бар, и прочее.

Основные элементы, необходимые для создания атмосферы Chillout-пространства:

- помещение не должно быть меньше 100 кв.м.;
- удобная и мягкая мебель (кресло-мешки, мягкие диваны, пуфики, гамаки и тд);
- прочая мебель (столы, полки);
- наличие предметов, носящих развлекательный характер (фотобудка (или обустроенная фотозона), настольный хоккей, настольные игры на компанию и прочее);

В данном пространстве планируется организовать услуги по аренде различных настольных игр для компании и прочее.

## 2) Шоурумы/дизайнерские ритейл-точки

Представляют собой формат торговой точки для осуществления продажи того или иного товара. Суть данных зон заключается в том, чтобы создать торговое пространство с креативными товарами. Например, шоурумы с дизайнерской одеждой, ремесленные лавки и прочие студии.

Концепция планируемых точек выбирается непосредственно ее владельцем. Однако общий внешний вид дизайна помещения и витрин должен соответствовать общему дизайн-коду пространства и согласовываться с руководством креативной площадки.

Пример внедрения магазина по реализации гончарных товаров в общую систему креативного пространства (рис. 7):



Рисунок 7 – Пример внедрения магазина по реализации гончарных товаров в общую систему креативного пространства

Рядом с витринами, на которых представлены готовые товары, могут размещаться и мастерские, где желающие могут попробовать самостоятельно сделать ту или иную вещь. Все это происходит с согласования владельца ритейл-точки и руководства пространства.

Данные отделы составляют значимую часть резидентов креативного пространства; с ними заключается договор аренды, предусматривающий

долгосрочную аренду пространства под торговлю при этом ставки этой аренды различаются в зависимости от профиля помещения и зависят от вида оказываемых на ней услуг. Существует практика предоставления льготных условий и периодических скидок. Например, стоимость аренды для творческих компаний торгового профиля, с размещением мастерских на одной торговой площади будет выше, чем для точки с простой продажей.

### 3) Food-зона

Не менее значимым пространством остается место, где человек может утолить первоначальную потребность – голод. Food-зона представлена местом, которое занимают точки питания с разнообразным меню и интересным форматом. В данном проекте планируется реализовать такое популярное направление как Фуд-холл – это гастрономические пространства, которые объединяют на одной площадке разнообразные формы питания с общей зоной посадки [19]. Здесь могут совместиться заведения самых разных концепций: вьетнамская, американская, русская и итальянская кухни, кондитерские, кофейни и многое другое

Пример размещения Food-зоны в креативном пространстве (рис. 8):



Рисунок 8 – Пример размещения Food-зоны в креативном пространстве

Данная зона подразумевает собой большое и просторное помещение, при возможности, с задействованием уличного пространства рядом (летник). Поэтому, минимальный метраж помещения начинается от 500 кв.м.

На начальном этапе развития проекта создание предлагаемых зон может быть разделено, и оформление части пространств может быть отложено до более подходящего момента.

## **2.2 Защита интеллектуальной собственности**

Согласно статье 1225 Гражданского кодекса РФ, интеллектуальной собственностью признаются результаты интеллектуальной деятельности, а также средства индивидуализации, которые охраняются законодательством [20]. Для разрабатываемого проекта интеллектуальной собственностью можно считать:

- название пространства;
- логотип пространства.

Важно отметить, что запатентовать концепцию коворкинг-зоны или деятельность ритейл-точки, которые арендуют помещения для реализации своих товаров, невозможно [21]. Так как первое является общедоступной территорией, при аренде которой заключается договор аренды, а второе – является объектом авторских прав и регистрируется непосредственно их владельцем лично.

Существует несколько вариантов регистрации товарного знака организации:

- 1) Регистрация логотипа;
- 2) Регистрация названия;
- 3) Совместная регистрация логотипа и названия (одна заявка);
- 4) Регистрация и названия, и логотипа отдельно (двумя разными заявками)

Для данного проекта будет оптимальным выбор регистрации только названия «SiberiaZone», ввиду того, что на старте проекта регистрация только названия дает больше гибкости и возможностей. На начальных этапах организация может использовать название самостоятельно (например, в документах), так и совместно с логотипом. А затем, в процессе развития и появления свободных денежных средств, появится возможность зарегистрировать дополнительно и логотип, и совместный товарный знак, состоящий из логотипа и названия (рис. 9 а, б).



(а)



(б)

Рисунок 9 – Логотип проекта «SiberiaZone»: а) разработанный логотип, б) изображение логотипа на футболке

В первую очередь, были определены классы, на которые будет распространяться зарегистрированный товарный знак (знак обслуживания). Классы необходимо определить согласно МКТУ – Международной классификации товаров и услуг [22].

Для регистрации названия «SiberiaZone» как товарного знака и знака обслуживания были выбраны следующие классы и виды товаров/услуг (Приложение Б)

Согласно приложению, товарный знак должен быть зарегистрирован по трем классам МКТУ, первые два – товары, третий – услуги.

Для того, чтобы удостовериться в уникальности разработанного товарного знака, был проведен поиск по существующим знакам, опираясь на классы МКТУ и логотип.

Для этого был осуществлён поиск по базе данных товарных знаков и знаков обслуживания «LinkMark» [23], а также в официальной базе данных Роспатента [24]. По итогам поиска, были получены следующие результаты:

- найдено идентичных – 0 товарных знаков;
- найдено схожих – 0 товарных знаков.

Также был проведен поиск по международной базе данных товарных знаков и знаков обслуживания (рис. 10)

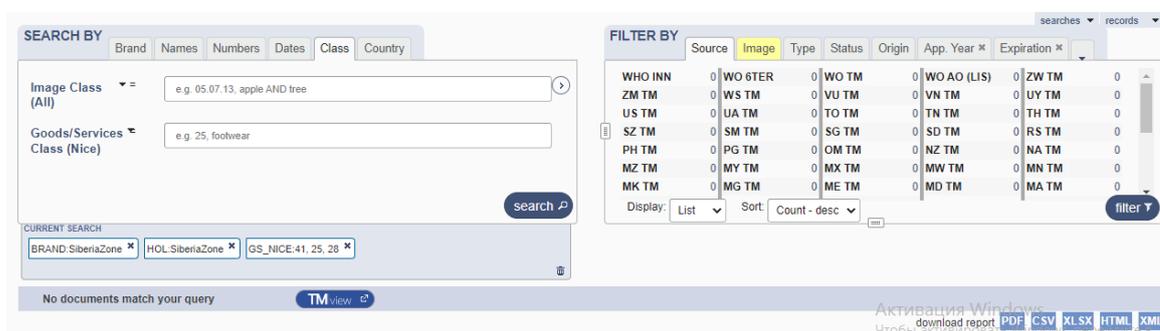


Рисунок 10 – Результат поиска по международной базе данных товарных знаков

Данный поиск также не выявил как схожи, так и полностью аналогичных товарных знаков.

Также, в рамках работы, были проанализированы правовые аспекты регистрируемого товарного знака (Приложение В). Согласно проведенному анализу, все требования, предъявленные в Гражданском кодексе РФ по отношению к товарным знакам, соблюдены. Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- 1) Идентичных товарных знаков не выявлено.
- 2) Оснований для отказа в регистрации в соответствии с Гражданским кодексом РФ не выявлено
- 3) Обозначение подлежит регистрации в качестве товарного знака.

При регистрации товарного знака необходимы определенные финансовые вложения. И для того, чтобы определить необходимую сумму, должна быть рассчитана государственная пошлина.

Госпошлина складывается из нескольких частей и уплачивается по реквизитам Федерального института промышленной собственности (ФИПС) [25]. В первую очередь оплачивается [26]:

1. Регистрация заявки на регистрацию товарного знака и принятие решения по заявке на товарный знак по результатам экспертизы. Здесь размер пошлины фиксирован и составляет 3 500 рублей.

2. Проведение экспертизы, которая покажет, можно ли регистрировать товарный знак в определенном классе, а также выявление решения по результатам этой экспертизы.

Стоимость проведения экспертизы составляет 11 500 рублей. Также сумма зависит от количества регистрируемых классов МКТУ. За каждый дополнительный класс необходимо доплатить 2 500 рублей. Для регистрации товарного знака «SiberiaZone», сумма пошлины увеличилась на 5 000, ввиду того, что знак необходимо зарегистрировать по трем классам. Таким образом, для регистрации товарного знака «SiberiaZone» сумма рассчитывается следующим образом:

$$11\ 500 + 2 * 2\ 500 = 16\ 500 \text{ руб}$$

3. Регистрация товарного знака. Следующим этапом происходит уплата второй части госпошлины, после одобрения регистрации Роспатентом. В стоимость входит регистрация в 5 классах, и сумма составляет 16 000 рублей.

4. Выдача свидетельства о регистрации товарного знака Роспатентом. За выдачу свидетельства необходимо доплатить еще 2 000 рублей.

Таким образом, сумма которую необходимо оплатить составляет:

$$3\ 500 + 16\ 500 + 16\ 000 + 2\ 000 = 38\ 000 \text{ руб.}$$

Стоит отметить, что при подаче документов в электронном виде предоставляется скидка в размере 30%. В таком случае сумма пошлины будет составлять 26 600 рублей.

Регистрация товарного знака является весомым преимуществом на рынке, так как защищает бренд компании от копирования. Зачастую для регистрации товарного знака прибегают к помощи юридических консалтинговых фирм. Это позволяет снизить риск отказа от Роспатента в регистрации знака или в спорной ситуации, увеличить шансы на победу, и присвоить товарный знак собственной компании. Среднерыночная цена за оказываемые услуги составляет 45 000 рублей.

Существует вероятность, что на этапе открытия бизнеса товарный знак можно и не регистрировать. У компании еще нет имени и репутации на рынке. На начальных этапах это позволит снизить затраты, с остом организации зарегистрировать знак необходимо.

### **2.3 Сегментный анализ потребительского рынка**

Для начала целевая аудитория была разделена на два сегмента:

1) резиденты (бизнес, предоставляющий основные и сопутствующие услуги; производители и продавцы креативного продукта и образовательных или досуговых услуг; молодежные организации города);

2) пользователи (жители города; посетители коворкинг- и Chillout-зон; покупатели услуг, которые оказывают резиденты пространства).

Далее были рассмотрены потенциальные типы сегмента «Пользователи» целевой аудитории:

1. «Студенты» (те, кто хочет поработать (поучиться) в непринужденной обстановке или встретиться компанией (как для работы, так и провести время в неформальной обстановке – за играми); приобрести себе или в подарок эксклюзивный продукт или услугу творчества; посетить образовательное мероприятие).

2. «Школьники» (встретиться компанией для игр; погулять; приобрести товар из эксклюзивных шоу-румов; прийти на мастер-класс).

3. «Стартаперы» (люди, нуждающиеся в пространстве, но не желающие арендовать офис на постоянных условиях для работы; специалисты, которые хотят реализовать свой проект).

4. «Модники» (люди, следящие за модными течениями, активно ведущие социальные сети; те, кому важна уникальность и неповторимость товаров; хотят одни из первых оценить новое заведение города).

5. «Фрилансеры» (люди, нуждающиеся во временном офисе; те, кто ищет единомышленников для работы над большим проектом).

6. «На удаленке» (посетители, работающие удаленно, которым нужно временное рабочее место, при отсутствии возможности работать из дома).

7. «Взрослые» (люди в возрасте от 40 лет и старше, которые хотят спокойно провести время за покупками).

После определения потенциальных типов были определены основные требования к ним:

1. Любят работать среди посторонних людей;
2. Предпочитают арендовать временное место, чем офис целиком;
3. Ищут как провести свободное время;
4. Наличие финансовых средств для приобретения уникальных товаров и услуг результатов творчества;

5. Поиск единомышленников;
6. Желание провести время в компании друзей;
7. Необходимость в смене места работы;
8. Желание вкусно покушать;
9. Поиск необычного подарка;
10. Собственный уникальный стиль;
11. Расположение пространства в шаговой доступности;
12. Уже бывали в подобных пространствах;
13. Использование социальных сетей как основного метода общения и получения информации;

Теперь, для того, чтобы выделить основные типажи, на которых стоит сконцентрироваться при оценке объемов рынка и проведении маркетинговых кампаний, был проведен анализ (табл. 3):

Таблица 3 – Анализ выделенных типажей целевой аудитории проекта по заданным критериям

Критерии \ Типажи		«Студенты»	«Школьники»	«Стартаперы»	«Модники»	«Фрилансеры»	«На удаленке»	«Взрослые»
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	Любят работать среди посторонних людей							
2.	Предпочитают арендовать временное место, чем офис целиком							
3.	Ищут как провести свободное время							
4.	Наличие финансовых средств для приобретения уникальных товаров и услуг результатов творчества							
5.	Поиск единомышленников							
6.	Желание провести время в компании друзей							
7.	Необходимость в смене места работы							

Продолжение таблицы 3

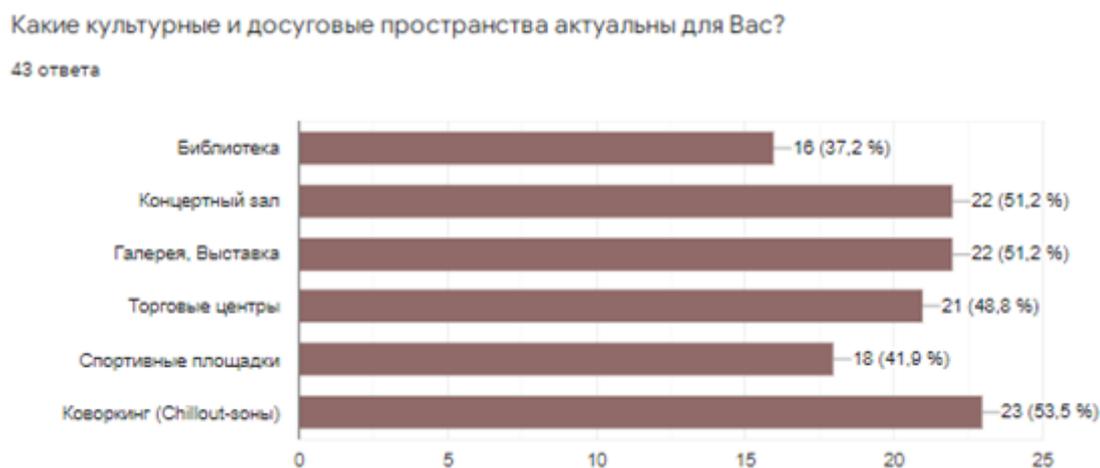
8.	Желание вкусно покушать							
9.	Поиск необычного подарка							
10.	Собственный уникальный стиль							
11.	Расположение пространства в шаговой доступности							
12.	Уже бывали в подобных пространствах							
13.	Использование социальных сетей как основного метода общения и получения информации							
<b>Количество совпадений</b>		<b>10</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Типажом с наибольшим количеством удовлетворяющих критериев является типаж «Студенты», на втором месте расположились «Фрилансеры». Это объясняется тем, что, во-первых, в Томск большое количество образовательных заведений высшего и среднего профессионального образования, что и делает представителей этой части населения основным сегментом целевой аудитории разрабатываемого проекта. Во-вторых, на фоне произошедших в 2019-2021 годах событиях очень много сотрудников были уволены, и каждый из них задумался над новым способом заработка денег. Это в свою очередь привело к росту количества фрилансеров на 76% [27]. У доли работников, только перешедших на фриланс или уже продолжительное время работающих таким способом, отсутствуют дома подходящие для работы условия (дети, нерасполагающая атмосфера и прочее). И они вынуждены менять место работы – арендовать пространство в коворкинг-зоне.

Но основной упор все же делается на студентов. Также стоит отметить тот факт, что среди студентов имеется процент, работающий фрилансом, поэтому один опрос может дать более четкое понимание целевой аудитории и понимание критериев, почему выбирают тот или иной продукт (посещение креативного пространства). Для дальнейшей работы два этих типажа были объединены в один.

В рамках работы был проведен анализ предпочтений целевой аудитории с помощью инструмента Customer Development (CustDev). Для это

было проведено анкетирование, с помощью инструмента «Google Формы» (Приложение Г). Была разработана анкета, на вопросы которой ответили 43 представителей целевой аудитории «Студенты». Результатами анкетирования стали следующие показатели (рис. 11 а,б):



(а)



(б)

Рисунок 11 – Результаты проведенного анкетирования среди целевой аудитории: а) актуальность пространств, б) интересы респондентов

Исходя из результатов, полученных в ходе опроса, можно определить основные мотивы типажа (табл.4)

Таблица 4 – Анализ мотивов для отобранных типажей проекта «SiberiaZone»

Типаж	Описание типажа	Явная мотивация	Скрытая мотивация	Критерии выбора продукта
«Студенты»	Молодые люди 17-25 лет, чаще учащиеся в университете. Те, кто хочет работать в располагающей атмосфере. Или сходить на прогулку с целью приобретения товаров или услуг	Хотят провести время с пользой	Мешают соседи в общезжитии, хочется уединения и подходящей атмосферы для работы. Хотят удивить окружающих интересным и нестандартным украшением	Разнообразно
				Модно
				Доступно
				Интересно
				Атмосферно

Отталкиваясь от результатов исследования мотивов целевой аудитории, можно определить, «боль» и потребность клиентов, а также какие характеристики креативного пространства обеспечат наибольший приток посетителей. Потребность – желание отвлеченно провести время, «боль» – отсутствие свободного места в других пространствах (для коворкинга); поиск какого-либо товара или услуги творчества, по различным аккаунтам, которые не всегда удовлетворяют запросы потребителей (в плане предоставления наглядности товаров от резидентов).

Для того, чтобы проверить правильность выбора целевой аудитории и соотнести запросы посетителей с возможностями и ресурсами проекта был использован такой инструмент, как «Кодовый замок». Суть заключается в том, чтобы определить ЦА, ее «боли» и критерии выбора продукта, а затем сопоставить результаты с ресурсами компании. Также определить какие ценности можно выделить на основе имеющихся ресурсов (табл. 5).

Таблица 5 – Характеристика ресурсов проекта «SiberiaZone» и идентификация ценностей на их основе

Качественная характеристика	Ценность	Ресурс	Тип ресурса
Разнообразно	Неповторимость атмосферы	Несколько отличных друг от друга по оформлению зон	Материальные
Модно	Качественная рекламная кампания	Опытный SMM-менеджер	Человеческие
Универсально	Пространство подходит для людей в возрасте от 14 лет и старше	Наличие разнообразных зон, отличных друг от друга	Материальные
Доступно	Удобное расположение	Размещение пространства в центре города	Материальные
Экономично	Невысокая стоимость	Соотношение стоимости и проходимости оптимально	Финансовые

Все вышесказанное формируем одну диаграмму (рис.12):



Рисунок 12 – Инструмент «Кодовый замок» для проекта «SiberiaZone»

Согласно схеме, которая изображена выше, «замок сошелся». Таким образом, стоит отметить то, что при проведении маркетинговых кампаний особое внимание стоит акцентировать на основных характеристиках, которые являются критериями выбора со стороны целевой аудитории.

Определенные в таблице ценности и качественные характеристики помогут проекту (непосредственно креативному пространству) выделяться на фоне конкурентов и удовлетворять запросы потребителей, тем самым привлекая клиентов и новых резидентов.

## **2.4 Конкурентный анализ**

Немаловажным инструментом при разработке проекта является конкурентный анализ. Используя различные новостные сайты в Томске, а также основываясь на статьях, размещенных на официальной странице ВКонтакте «Сибирь. Креативные индустрии», были выделены наиболее значимые участники рынка креативных индустрий, которые, вероятно, составят конкуренцию исследуемому проекту за долю рынка:

1. Креативный кластер «Пенаты» (многофункциональный творческий центр "Пенаты" с мастерскими, открытой галереей, двориком для лекций и фестивалей, первой в областном центре библиотекой "креативных индустрий")

2. Арт-пространство «Залиша» - пространство для выставок, встреч с писателями и образовательных мероприятий.

3. Коворкинг «Round» - новое пространство со смарт-офисами и зонами коворкинга.

4. Творческий коворкинг «поле»

5. Event-пространство «Зеленая улица»

Необходимым является определение основных конкурентов, для того, чтобы иметь представление, кто составит наибольшую конкуренцию. Были определены критерии, по которым происходила оценка потенциальных конкурентов (Приложение Д).

По определенным критериям и установленным баллам, были проанализированы потенциальные конкуренты, результаты приведены в таблице (табл. 6).

Таблица 6 – Анализ конкурентов проекта «SiberiaZone» по определенным критериям

		Конкуренты					«SZ»
		1.	2.	3.	4.	5.	
Критерии	1.	1	1	2	1	3	2
	2.	1	3	3	1	3	3
	3.	2	2	2	2	2	1
	4.	3	3	3	3	3	3
	5.	2	2	2	3	3	3
	6.	2	2	2	2	2	2
	7.	2	1	2	3	2	3
	8.	1	1	3	3	1	3
	9.	2	1	3	2	2	2
Итого:		16	16	22	20	21	22

Из таблицы сделаны выводы, что основными конкурентами являются пространства №3 – Коворкинг «Round» и №5 – «Зеленая улица». Стоит отметить, что данные места наиболее популярны из-за своего рода деятельности – коворкинг и event-пространства. В свою очередь, №2 «Залиша» и №4 «поле» – это одни из немногих мест, где можно реализовать свою творческую продукцию, при этом место занимается и другими творческими направлениями (встречи, мастер-классы). А ремесленники Томска, которые могли бы выставлять свою продукцию на продажу, арендуют офисы или точки в торговых центрах; часть из них не имеет места реализации и торгует товаром непосредственно из дома через продвижение в социальных сетях. Однако на территории города Томск еще не присутствует такого места, которое

объединяло бы в себе сразу несколько идей по креативным индустриям на постоянной основе, не считая ярмарок в торговых центрах.

Поэтому выделенные субъекты будут рассмотрены в общих чертах, каждый, исходя из своего рода деятельности: рассмотрено уникальное торговое предложение (УТП), преимущества и недостатки (табл. 7).

Таблица 7 – Определение УТП, сильных и слабых сторон основных конкурентов проекта

<b>Конкурент</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Коворкинг «Round»  УТП: «Ваш личный Smart-офис «под ключ»	Необходимая офисная техника Наличие Интернета Большое количество помещений с разным функционалом Приемлемая стоимость абонементов Выгодное размещение Наличие собственного мобильного приложения Качественный сайт	Слабая рекламная кампания Высокая стоимость услуг
«Зеленая улица»  УТП: «Круглосуточное место для работы и учебы»	Выгодное месторасположение Низкая стоимость аренды Большое помещение Много посадочных мест для работы Наличие фуд-точек Круглосуточный режим работы Наличие Интернета	Перегруженность количеством людей Внешний шум (музыка, разговоры) могут отвлекать Мало розеток
«Залиша»  УТП: «Уютное место в Доме офицеров»	Проведение интересных тематических мероприятий (в т.ч. выставки, ярмарки) Камерные концерты	Отсутствует продвижение социальных сетей Непроработанный сайт Концерты «одного актера»
«поле»  УТП: «Приятное пространство для вашей работы в центре города»	Творческий коворкинг Базовое техническое оснащение Наличие абонемента Проведение индивидуальных уроков Проведение мастер-классов Средняя стоимость Рабочая атмосфера	Ограниченный список сфер деятельности Слабый сайт Ограниченное количество мест

Основываясь на таблице, а также определённых ранее качественных характеристиках, сделан вывод о том, что стратегия продвижения будет основываться на оригинальности оформления, создания уникальной атмосферы и привлечения популярных резидентов.

Для определения возможностей и угроз, которые могут возникнуть при выходе на рынок, а также, чтобы наглядно увидеть влияние внешних и внутренних факторов, влияющих на проект можно воспользоваться методами PESTLE- и SWOT-анализа.

По результатам, полученным в ходе выполнения PESTLE-анализа (Приложение Е), можно наглядно увидеть какие факторы внешней среды оказывают влияние на развитие потенциального креативного пространства. Достаточно сильное влияние оказывает поддержка со стороны государства и формирование законопроектов, направленных на поддержку проектов в этой отрасли. Стоит отметить рост импортозамещения, где акцент ставится на поддержку развития местного производства. Негативное влияние на реализуемость проекта, в свою очередь, оказывает фактор замещения оффлайна на онлайн, а также общий кризис, связанный с текущим отношением стран мира к России.

Для определения перспектив развития и более точного определения угроз, с которыми можно столкнутся при разработке такого проекта следует провести SWOT-анализ (табл. 8).

Таблица 8 – SWOT-анализ пространства

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<p>С1. Сотрудничество с молодыми начинающими авторами, поиск новых имен и новых идей в Томске;</p> <p>С2. Эксклюзивный статус продуктов и мероприятий;</p> <p>С3. Содействие культурному развитию Томской области;</p> <p>С4. Привлечение туристов;</p> <p>С5. Сохранение и восстановление заброшенных промышленных корпусов;</p> <p>С6. Интересный конструктив зданий;</p> <p>С7. Размещение коворкинг-пространств и мест для проведения лекционных мероприятий;</p> <p>С8. Наличие эксклюзивных шоурумов;</p>	<p>Сл1. Потенциальные сложности в консолидации прав собственности;</p> <p>Сл2. Значительная зависимость от факторов внешней среды;</p> <p>Сл3. Низкая финансовая устойчивость;</p> <p>Сл4. Непрофессионализм начинающих авторов;</p> <p>Сл5. Малая известность на рынке услуг, несформировавшийся имидж;</p> <p>Сл6. Небольшой ассортимент предлагаемой продукции на начальных этапах;</p> <p>Сл7. Отсутствие клиентской базы;</p>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<p>В1. Поддержка в развитии министерством культуры региона;</p> <p>В2. Получение платежеспособной аудитории в пешей доступности;</p> <p>В3. Налаживание связей со СМИ;</p> <p>В4. Расширение территории;</p> <p>В5. Создание постоянной базы арендаторов;</p> <p>В6. Коллаборации с традиционными структурами (музеи, театры и тд);</p> <p>В7. Проведение открытых мастер-классов;</p>	<p>У1. Нарастание проблемы адаптации современного искусства к потребительским вкусам – массовая культура вытесняет «высокое» искусство;</p> <p>У2. Наличие конкурентов в лице традиционных учреждений культуры (музеи, конференц-залы и тд);</p> <p>У3. Наличие конкурентов в лице торговых центров (масс-маркетов);</p> <p>У4. Низкая платежеспособность населения;</p> <p>У5. Внешние угрозы (налоги, контроль и тд);</p> <p>У6. Слабая рекламная кампания;</p> <p>У7. Наличие негативной истории объекта может повлиять на привлечение аудитории;</p> <p>У8. Риск некупаемости проекта;</p>

На первом этапе проведения SWOT-анализа были определены слабые и сильные стороны проекта, чтобы акцентировать внимание на этих показателях, и наглядно показаны возможности и угрозы, которые могут положительно или негативно отразиться на работе пространства соответственно.

На втором этапе происходит описание взаимосвязи внешних и внутренних аспектов проекта (табл. 9)

Таблица 9 – Второй этап SWOT-анализа проекта

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Сильные стороны</b>	Расширение перечня оказываемых услуг для увеличения посещений пространства; коллаборации с различными традиционными структурами (музеи, театры, и тд) для расширения типажей ЦА	Постоянный мониторинг актуальных тенденций в секторе креативных индустрий, для того, чтобы создавать интересный контент;
<b>Слабые стороны</b>	Привлечение интересных и узнаваемых брендов; проведение образовательных/благотворительных мероприятий	Грамотный и узконаправленный маркетинг поможет нивелировать слабые стороны и избежать угроз

Данный анализ показывает – сильные стороны проекта в большей степени связаны с тем, что он объединяет в себе новую креативную площадку для города и новый взгляд на реализации продуктов прикладного творчества. Возможности отражают смену стереотипного консервативного мышления среди жителей города, а угрозы связаны в основном со спецификой деятельности пространства. И при грамотном выстраивании стратегий продвижения, эффективных мероприятий по привлечению потенциальных потребителей и постоянном мониторинге рынка креативных индустрий существует возможность в создании актуального и востребованного пространства для жителей города. Также было сформировано уникальное торговое предложение для креативного пространства «SiberiaZone»: «Здесь есть место творчеству и работе».

## 2.5 Способы продвижения продукта на рынок

В современном мире значимое место в жизни людей занимают социальные сети, поэтому продвижение через них является одним из основных методов. По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) самыми популярными социальными сетями на территории Российской Федерации стали [28]: мессенджер Whatsapp – 87%, YouTube – 75%, Вконтакте – 62%, Telegram – 55%, TikTok – 45%, а также «Одноклассники» – 42%.

Для начала работы маркетинговой кампании необходимо создание аккаунтов в социальных сетях. Первоначально – это ВК, также завести каналы в Telegram и TikTok. Подходящим вариантом никнейма является само название проекта «siberia\_zone\_tomsk» (рис. 13 а, б, в).

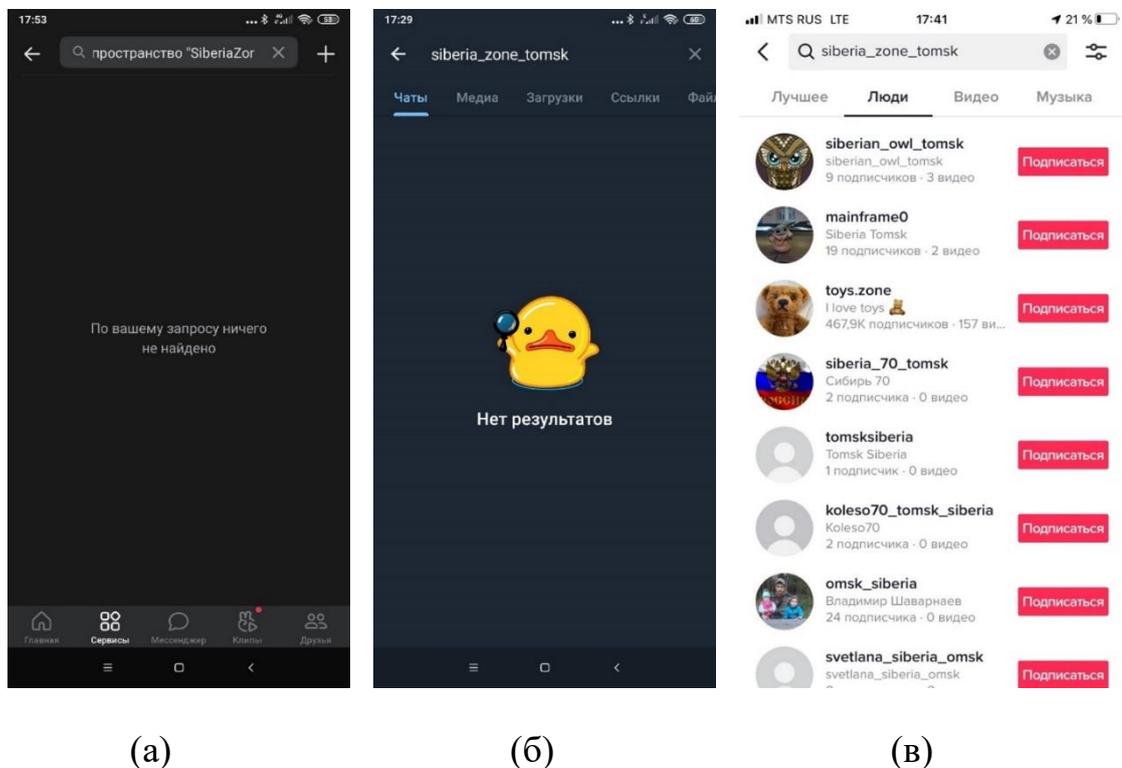


Рисунок 13 – Проверка доступности никнейма в VK (а) Telegram (б) и TikTok (в)

На старте проекта канал распределения будет нулевого уровня. То есть услуга – представление площадки для творческой деятельности – будет происходить непосредственно от производителя до потребителя (рис. 14)



Рисунок 14 – Канал распределения продуктов проекта «SiberiaZone» нулевого уровня

При этом стратегия распределения, соответственно, будет эксклюзивной, ввиду того, что креативное пространство «SiberiaZone», по спектру оказываемых услуг и своей структуре в целом, единственное место в городе Томске, как минимум на старте проекта.

Что касается охвата рынка, то в настоящее время существует 6 различных вариантов (рис. 15).

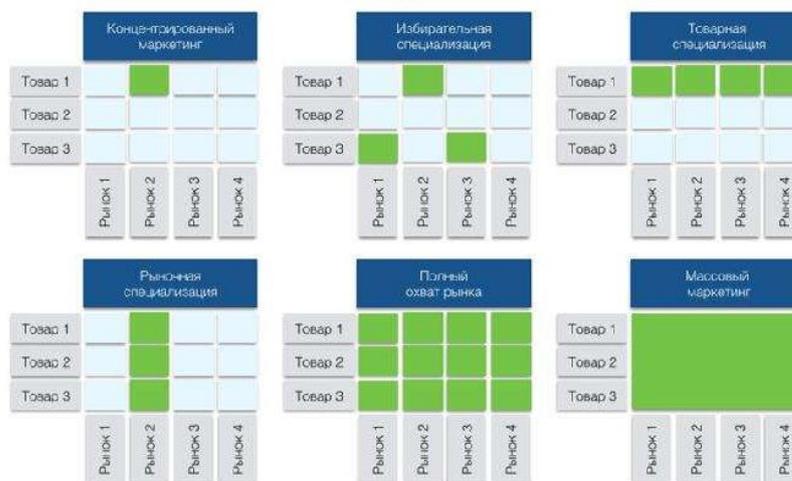


Рисунок 15 – Классификация стратегий охвата рынка [27]

Для охвата рынка креативных индустрий (а именно, рынка креативных пространств) будет использован такой вариант как избирательная специализация. Данный способ охвата предполагает продвижение товаров/услуг на нескольких сегментах рынка. При этом каждая услуга (или товар) адаптированы под конкретный сегмент.

Для того, чтобы представить это наглядно, можно изобразить выбранную стратегию в виде следующей таблицы 10.

Таблица 10 – Стратегия охвата рынка для проекта

Коворкинг-зона							
Шоурумы							
Food-зона							
	«Студенты»	«Школьники»	«Стартаперы»	«Модники»	«Фрилансеры»	«На удаленке»	«Взрослые»

Также, для привлечения клиентов, были определены маркетинговые инструменты. Их можно разделить на две категории – онлайн и оффлайн.

К оффлайн инструментам можно отнести коллаборации с традиционными структурами, относящимся к креативным индустриям (музеи, библиотеки, фестивали и прочее (через организацию выставок, совместных работ и т.д.)). Так как пространство креативное и предполагает под своим началом различные необычные акции, которые с легкостью могут привлечь людей, то здесь существует возможность использования различных интерактивов, которые подразумевают взаимодействие жителей города с различными креативными объектами.

Что касается онлайн-продвижения, то сюда можно отнести таргетированную рекламу в социальных сетях, где реклама будет направлена на основной типаж целевой аудитории – людей от 18 до 35 лет («Студенты» и

«Фрилансеры»). Размещение контекстной рекламы в поисковых системах Яндекс и Google; размещение рекламы в различных группах ВК (в том числе группы «Томские.ру», «Томск. Куда пойти?» и т.п.). Еще одним способом распространения информации могут стать розыгрыши, проводимые в официальном сообществе пространства (розыгрыш скидки или подписки на разные периоды времени и т.д). которые происходят во всем мире. Также для проекта были определены примерные рубрики для социальных сетей, они описаны в Приложении Ж.

Для каждого из каналов была спроектирована воронка продаж (Приложение З)

#### 1. Холодные звонки

Этот инструмент направлен на целевую аудиторию – ремесленники города. Суть заключается в звонках субъектам, не знающим об объекте, с предложением аренды места под реализацию своей продукции на выгодных условиях.

Была рассчитана конверсия:

$$\frac{10}{500} * 100\% = 2\%$$

#### 2. Коллаборации с традиционными структурами (музеи, библиотеки)

Данный инструмент заключается в проведении различных мероприятий с библиотеками, музеями и прочее. Пространство может выступать в роли площадки для проведения какого-либо мероприятия и/или стать их спонсором.

Рассчитана конверсия для данного канала:

$$\frac{35}{200} * 100\% = 17.5\%$$

#### 3. Интерактивное взаимодействие с населением

Данный канал продвижения направлен на то, чтобы заинтересовать жителей товарами и/или услугами, через случайное взаимодействие с ними на улице: это может быть перформанс одного человека или предложение создать уникальный товар своими руками здесь и сейчас.

Для расчета было взято количество людей, проживающих в Кировском район города Томска, где и планируется открытие пространства:

$$\frac{1200}{135000} * 100\% = 0.0089\%$$

#### 4. Таргетированная реклама в социальных сетях

Реклама в ВК будет направлена на представителей основных типажей целевой аудитории – студентов, фрилансеров и ремесленников города

Конверсия для этого медиаканала равна:

$$\frac{21}{5000} * 100\% = 0.42\%$$

#### 5. Контекстная реклама в поисковых системах

Заключается в размещении и настройке на запросы целевой аудитории рекламных ссылок в поисковых системах Google и Яндекс.

Конверсия равна:

$$\frac{10}{400} * 100\% = 2.5\%$$

#### 6. Размещение рекламы в различных группах ВК

Рекламные посты будут размещены в таких аккаунтах как «Томские.ру», «Томск. Куда пойти?» и других группах подобного содержания.

Конверсия для данного медиаканала равна:

$$\frac{25}{22000} * 100\% = 0.11\%$$

#### 7. Розыгрыши, проводимые в официальном сообществе

Через размещение постов розыгрышами в социальных сетях может быть привлечена аудитория в официальные аккаунты.

Конверсия равна:

$$\frac{10}{1200} * 100\% = 0.8\%$$

Общая конверсия, учитывая все каналы, равна:

$$\frac{10 + 35 + 1200 + 21 + 10 + 25 + 10}{500 + 200 + 135000 + 5000 + 40 + 22000 + 1200} * 100\% = 0.79\%$$

Конверсия по всем медиаканалам составляет 0,79%, что является сравнительно низким показателем.

Также можно распределить все каналы продвижения по месяцам, когда их необходимо будет использовать (табл. 11).

Таблица 11 – Предварительный план запуска каналов продвижения проекта «SiberiaZone» (по месяцам)

Канал продвижения	Месяц запуска канала												Способ оценки	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Холодные звонки														Количество конвертированных лидов в клиентов
Коллаборации с традиционными структурами														Количество посетивших мероприятие людей
Интерактивы с жителями														Количество людей, посетивших пространство
Таргетированная реклама в социальных сетях														Количество переходов на страницу с рекламы, а далее количество посетивших пространство
Контекстная реклама в поисковых системах														Количество переходов через рекламу в поисковой системе, и далее количество оставленных заявок на аренду
Розыгрыши в официальном сообществе														Количество воспользовавшихся выигранным призом

В первую очередь, стоит отметить, что точкой отсчета является запуск проекта (то есть именно этот месяц является первым в таблице). При этом,

стоит отметить, что таргетированная и контекстная рекламы должны быть запущены незадолго до начала работы пространства (другими словами, данные метода рекламы осуществляют «прогрев аудитории»). Что касается коллабораций с другими структурами креативных индустрий, розыгрышей в официальных аккаунтах и проведения интерактивов с жителями, то данные виды рекламы начинают работать уже после запуска пространства. Каждый из них реализуются не на постоянной основе, часть из них целесообразнее использовать перед пиками спроса (например, перед праздниками).

Что касается создания аккаунтов, то здесь важно начинать их ведение еще до официального открытия – в период ремонта. Так как одним из способов взаимодействия с аудиторией является непосредственное участие жителей в оформлении будущего пространства. Поэтому важно заранее набрать аудиторию и начать с ней активно взаимодействовать.

## 2.6 Бизнес-модель проекта

На рисунке 16 представлена бизнес-модель, которая отражает взаимосвязь проекта с поставщиками, другими субъектами рынка, маркетинговыми посредниками и, соответственно, клиентами. Бизнес-модель проекта также построена по модели Остервальдера (Приложение И).



Рисунок 16 – Бизнес-модель проекта

Из схемы выше видно, что клиенты узнают о проекте непосредственно через маркетинговых посредников, к которым относятся социальные сети, а именно аккаунт разрабатываемого пространства, а во вторую очередь – это партнеры проекта.

Организационно правовая форма для деятельности проекта – индивидуальный предприниматель. Это объясняется тем, что индивидуальный предприниматель не имеет отдельного имущества для бизнеса и может свободно распоряжаться заработанными деньгами. В любой момент выручку можно взять на личные нужды без оформления дополнительных бумаг и уплаты налогов. В сравнении с ООО: чтобы вывести прибыль из организации, сначала нужно преодолеть несколько формальностей [29].

Помимо этого, с масштабированием бизнеса у индивидуального предпринимателя нет никаких преград. Для этого не нужно регистрировать обособленные подразделения как организациям, создавать филиалы и представительства. На мой взгляд, это очень важный аспект в сфере, где идея является инновационной, так как в случае, если идея себя полностью оправдывает в Томске, масштабирование в другие регионы будет необходимо. Также важным фактором при выборе организационно-правовой формы является тот аспект, что, в сравнении с ООО, ИП легко закрыть. Безусловно, это также важно для инновационной сферы бизнеса [30].

Структура управления – линейная. Штат сотрудников насчитывает 8 человек, включая индивидуального предпринимателя (рис. 17).



Рисунок 17 – Структура управления проектом

Каждая из должностей имеет высокие требования, человек занимающий эту должность должен быть полностью осведомлен о деятельности пространства, ответственным, гибким, умеющим принимать сложные решения в условиях неопределенности, находить общий язык с резидентами.

Источниками, которые будут использованы для поиска сотрудников, являются различные сайты, специализирующие на поиске сотрудников и работодателей (например, портал «НН.ru»).

## 2.7 Оценка экономической эффективности

Необходимые инвестиции удобнее представить в виде таблицы, в которой указаны аспекты, на которые нужны будут денежные средства до запуска проекта, и расписаны суммы с учетом минимальных цен на них на рынке (табл. 12)

Таблица 12 – Инвестиционные издержки проекта

Наименование	Сумма, руб
Регистрация ООО	34 000

Продолжение таблицы 12

Ремонт помещения	850 000
Оснащение зон необходимым оборудованием	1 285 000
в том числе:	
оснащение коворкинг-зоны	1 035 000
в том числе:	
мебель для работы	500 000
офисная техника	450 000
кухонная техника	20 000
развлекательное наполнение	35 000
прочее	30 000
оснащение Food-зоны	250 000
в том числе:	
мебель	250 000
Аренда помещения	165 600/мес
Рекламная кампания	27 000
в том числе:	
контекстная реклама	10 000
реклама в социальных сетях	7 000
создание рекламных роликов	10 000
Установка системы видеонаблюдения	15 000
Установка системы пожарной безопасности	10 000
<b>ИТОГО</b>	<b>2 221 000</b>

Необходимые начальные инвестиции для запуска проекта составляют 2 221 000 рублей. Данный проект требует привлечения инвестиций со стороны или обращения к кредитным организациям.

Для определения размера вложений в помещение (аренда, ремонт) были изучены предложения на сервисе «Авито». Было выбрано помещение, наиболее подходящее под требования: энергообеспечение, наличие парковки, канализация, оптимальное месторасположение (рис. 17) [31]. Однако стоимость помещения является достаточно высокой (по сравнению с более удаленными районами) – 200 руб/кв.м.

Томск · Недвижимость · Коммерческая недвижимость · Сдам

## Свободного назначения, 828 м<sup>2</sup>

[Добавить в избранное](#)
[Сравнить](#)
[Добавить заметку](#)
27 мая в 13:34



**200 Р**  
**В месяц за м<sup>2</sup>** ▾  
200 Р в месяц за м<sup>2</sup>, залог 165 600 Р

**Показать телефон**  
8 913 XXX-XX-XX

**Написать сообщение**  
Отвечает в течение дня

УК КонтинентЪ Отдел Продаж  
Компания  
На Авито с 11 апреля 2022  
Реквизиты проверены

16 объявлений пользователя

Подписаться на продавца

Контактное лицо  
Отдел аренды

№ 2428648373, 📞 135 (+5)

Рисунок 18 – Скриншот сайта с предложением, подходящим для проекта помещения

Таким образом, для запуска компании необходимо вложить денежные средства в размере 2 221 000 рублей, с учетом необходимого ремонта помещения по всем параметрам техники безопасности, оборудования, аренды помещения и маркетинговой кампании.

Предполагая, что количество арендаторов в первый месяц запуска проекта составит 60% от доступных мест, можно определить примерную стоимость арендной ставки как для ритейлерских точек, так и для аренды мест в коворкинге.

Для арендаторов точек реализации продукции, шоурумов и прочего стоимость 1 кв.м. составит 845 рублей. При этом максимальное количество мест, доступных под аренду – 8, при планировке в 40-50 квадратных метров.

Для арендаторов в фуд-зоне стоимость аренды составит 1 000 рублей за кв.м/месяц. Их количество также ограничено – 3 заведения, при планировке в 80 кв.м. на одну точку.

Также определены следующие тарифы для коворкинга.

При количестве рабочих поверхностей в зале для долгосрочной аренды в 15 мест, аренда личного места на месяц (в доступе: личный шкафчик, пользование офисной техникой) – 3 000 руб/мес.

Также оказываются дополнительные услуги:

- переговорная комната (макс. 8 человек) – 800 руб/час;
- предоставление полиграфических услуг (в доступе простой набор услуг: печать ч/б и цветная и сшивание) средний чек в день – 550 руб.
- аренда всего коворкинга для проведения мероприятия – 3000 руб/час;
- организация фуршета для мероприятия (стандартный набор: кофе/чай, бутерброды, фрукты) – 3 000 руб;
- аренда оборудования для мероприятия (проектор и экран, звуковое оборудование) – 2 000 руб/час.

Рекламные поверхности (стены помещения могут выступать рекламными поверхностями, но важно, чтобы реклама была представлена ненавязчиво и была подана в формате арт-объекта) – 8 000 руб/шт; при наличии 3 рабочих поверхностей (стены).

Проведение ярмарки – организуются 1 раз в квартал; стоимость одного места 3 500 руб/сут; количество мест – 15.

Данные цены были установлены по результатам исследования цен у конкурентов и предложений на рынке недвижимости в целом (табл. 13).

Таблица 13 – Сравнительная таблица стоимости аренды проекта «SiberiaZone» и основных конкурентов

<b>Название компании</b>	<b>Вид аренды</b>	<b>Стоимость аренды</b>
Коворкинг «Round»	Аренда на день	800 руб/день
	Аренда на месяц	10 000 - 15 000 руб/мес
	Аренда площадки для встреч	400 - 1 000 руб/час

Продолжение таблицы 13

«Зеленая улица»	Комната для переговоров	750 руб/час
Ярмарки в «Изумрудном городе»	Аренда витрины	2 100 - 3500 руб/сут

Такая высокая стоимость аренды места в коворкинге «Round» обоснована тем, что данная организация специализируется непосредственно на сдаче мест для работы и предоставляет разный перечень доступных услуг, согласно тарифам. Что касается «Зелёной улицы», то данное пространство больше направлено на бесплатный коворкинг и предоставляет в аренду небольшое изолированное помещение для переговоров.

Для определения стоимости аренды для резидентов был изучен рынок недвижимости в Томске – предложения по сдаче офисов в аренду в Кировском районе. После чего была определена средняя стоимость, которая легла в основу для предложений по аренде в рамках данного проекта.

На основании вышеприведенных данных был построен вероятный план продаж на 12 месяцев (Приложение К) и на 5 лет (Приложение Л).

Прогноз был сделан по актуальным на данный момент данным с условием их постоянства.

После были определены постоянные и переменные издержки проекта.

Постоянные затраты – элемент модели точки безубыточности, представляющий собой затраты, которые не зависят от величины объема выпуска, противопоставляемые переменным затратам, с которыми в сумме составляют общие затраты. К постоянным издержкам относятся издержки, указанные в таблице 14.

Таблица 14 – Постоянные издержки проекта «SiberiaZone»

Наименование затрат	Сумма, руб
Аренда помещения	165 600
Страховые взносы за ИП	7 595
Рекламная кампания	10 000

Продолжение таблицы 14

Интернет	700
Расчетный счет	500
Непредвиденные расходы	10 000
Зарботная плата сотрудникам	146 609
<b>ИТОГО</b>	<b>341 004</b>

Таким образом, ежемесячные постоянные затраты проекта составляют 341 004 рубля. Данная сумма рассчитана с первого месяца, когда проект уже запущен и начинает набирать свою аудиторию.

Зная годовой доход, рассчитана сумма, которую необходимо будет уплатить в виде взносов за Индивидуального предпринимателя. Самым рациональным способом является расчет с помощью калькулятора на сайте Федеральной налоговой службы (рис. 18) [32].

Страховые взносы на ОПС в фиксированном размере.	34 445,00
Страховые взносы на ОПС с доходов, превышающих 300 000 руб. + 1% (Сумма дохода -300 000 руб.)*1%	(5 092 800,00 - 300 000,00) * 1,00% = 47 928,00
Страховые взносы на ОПС, всего	34 445,00 + 47 928,00 = 82 373,00
Страховые взносы на ОМС	8 766,00
<b>Итого</b>	<b>34 445,00 + 47 928,00 + 8 766,00 = 91 139,00</b>

Рисунок 19 – Расчет взносов за ИП за год деятельности проекта

Исходя из этого, рассчитана среднемесячная сумма, которая пойдет на покрытие данной статьи расходов:

$$\frac{91\,139}{12} = 7\,595\text{Р}$$

Зарботная плата сотрудников фиксирована, и рассчитана следующим образом (табл. 15):

Таблица 15 – Затраты на сотрудников проекта в первый месяц продаж

Наименование должности	Штат, ед.	Заработная плата по договору, руб	З/п за вычетом НДФЛ (13%) (работнику на руки)	Взносы во внебюджетные фонды, руб	Затраты на работника, руб
Специалист по работе с резидентами	1	32 600	28 362	9 847	42 447
Администратор коворкинга	1	18 500	16 095	5 588	24 088
Специалист по работе со СМИ и продвижением	1	29 500	25 665	8 910	38 410
Бухгалтер	1	32 000	27 840	9 664	41 664
<b>Итого</b>					<b>146 609</b>

Из таблицы сделан вывод, что ФОТ (фонд оплаты труда) в первый месяц (согласно прогнозу продаж) составляет 146 609 рублей, из которых 34 009 рублей направляется во внебюджетные фонды.

Помимо этого, определены переменные издержки проекта. Переменные издержки – это расходы фирмы, общая величина которых на данный период времени находится в непосредственной зависимости от объема производства и реализации продукции. Переменные издержки проекта включают сдельную заработную плату специалиста по работе с резидентами, то есть с каждого заключенного договора по аренде предполагается выплата процента в размере 5% к основной заработной плате. Таким образом, за каждого приглашенного резидента, специалист получит отчисление в размере 32,25 руб/кв.м.

Также к переменным издержкам были отнесены расходные материалы для оказания полиграфических услуг (бумага для печати, краска для принтера и прочее) – 20 000 руб/мес.

Для проекта была выбрана следующая система налогообложения – УСН по схеме «15% от разницы между доходами и расходами», так как в

сравнении со схемой «6% от дохода» является более выгодной по всем показателям.

Следующим этапом работы стала оценка эффективности проекта.

Оценка эффективности проекта – это процесс анализа затрат ресурсов на реализацию проекта и полученных результатов, его соответствия поставленным целям и ожиданиям всех участников. Определение эффективности проекта позволяет оценить уровень его привлекательности для потенциальных участников и привлечения внешних инвестиций.

Для обеспечения конкурентоспособности бизнеса в современных условиях необходимо выполнять постоянный мониторинг реализуемых проектов, а также производить оценку их эффективности. Процесс оценки предполагает решение следующего перечня основных задач [33]:

- определение процента реализуемости, что означает выполнение проверки удовлетворения проекта всем требуемым параметрам и установленным ограничениям;
- установление целесообразности воплощения проекта, что предполагает рассмотрение и сопоставление совокупных результатов и понесенных затрат;
- изучение сравнительной результативности проекта, исследование и сопоставление его преимуществ в сравнении с аналогами и альтернативными идеями.

Рассчитаны основные показатели эффективности исследуемого проекта (табл. 16).

Таблица 16 – Основные показатели эффективности проекта

<b>Показатель</b>	<b>Значение</b>
Ставка дисконтирования, %	17
Период окупаемости – РВ, лет	1,06
Дисконтированный период окупаемости – DPВ, лет	1,29
Чистый приведенный доход – NPV, Р	1 083 542
Индекс прибыльности – PI	1,48
Внутренняя норма рентабельности – IRR, %	56%

### Ставка дисконтирования.

Для расчета ставки дисконтирования взята инфляция. По прогнозам Центрального банка РФ, в 2022 году она составит 17% [34].

### Период окупаемости

Исходя из данных о размере накопленной прибыли (приложения К, Л) сделан вывод, что период окупаемости составляет 1,06 лет. Рассматривая подробнее, получено следующее:

$$PB = 1 + \frac{137\,748}{2\,165\,300} = 1,06$$

### Дисконтированный период окупаемости

Для расчета дисконтированного периода окупаемости была использована следующая формула:

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_0 \quad (1)$$

где CF – денежные поступления в период t;

r – ставка дисконтирования;

I – инвестиции в проект.

Расчет производился в программе Excel, в итоге были получены следующие данные:

$$DPP = 1 + \frac{461\,336}{1\,544\,878} = 1,29 \text{ лет}$$

Результат чуть больше, чем период окупаемости без учета дисконтирования, но также не превышает полтора года.

### Чистый дисконтированный доход

Чистый дисконтированный доход определяется как сумма дисконтированных денежных потоков в каждом месяце за минусом первоначальных инвестиций.

$$NPV = \sum_1^{12} PV - I = 3\,304\,542 - 2\,221\,000 = 1\,083\,542 \quad (2)$$

Положительный чистый дисконтированный доход показывает эффективность проекта.

#### Индекс рентабельности инвестиций

Индекс рентабельности инвестиций, который также называют индексом доходности и индексом прибыльности – это относительный показатель эффективности инвестиций. Он показывает уровень дохода, получаемый на один рубль инвестиций, с учетом временной стоимости денег.

$$PI = \frac{PV}{I} = \frac{3\,304\,542}{2\,221\,000} = 1,48 \quad (3)$$

Индекс прибыльности PI больше 1, что также означает эффективность проекта.

#### Внутренняя норма доходности

Внутренняя норма доходности (рентабельности) (IRR) – представляет собой ту ставку дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равняется нулю.

Внутренняя норма рентабельности рассчитана с помощью инструментов Excel и равна 56% (Приложение М).

Экономические показатели эффективности проекта доказывают, что проект является перспективным и жизнеспособным. Следовательно, реализация проекта будет целесообразной.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗН81	Хаповой Наталье Сергеевне

<b>Школа</b>	Школа инженерного предпринимательства	<b>Отделение (НОЦ)</b>	Школа инженерного предпринимательства
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат	<b>Направление/специальность</b>	27.03.05 «Инноватика»

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание организационных условий реализации социальной ответственности</i></p> <p>– заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</p> <p>– стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</p> <p>– цели текущих программ социальной ответственности организации</p>	<p>Стратегия организации предполагает повышение творческого потенциала среди населения, с формированием привлекательного инвестиционного фона.</p> <p>Для реализации стратегии поставлены следующие цели КСО:</p> <p>1) Улучшение имиджа компании, рост репутации.</p> <p>2) Реклама услуг компании.</p> <p>3) Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.</p> <p>Данные цели затрагивают следующих заинтересованных стейкхолдеров:</p> <p>– инвесторы;</p> <p>– потребители услуг;</p> <p>– резиденты пространства</p>
<p>2. Законодательные и нормативные документы</p>	<p>Коллективный договор, Договор аренды, Трудовой кодекс</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <p>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</p> <p>– системы организации труда и его безопасности;</p> <p>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</p> <p>– системы социальных гарантий организации;</p> <p>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p>– принципы корпоративной культуры организации;</p> <p>– безопасность труда;</p> <p>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</p>
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <p>– содействие охране окружающей среды;</p> <p>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>– влияние разработки, проекта, инновации на стейкхолдеров</p> <p>– влияние разработки, проекта, инновации на окружающую среду, возможное содействие охране окружающей среды;</p> <p>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</p> <p>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров и т.д.);</p> <p>– взаимодействие с местным сообществом;</p>
<p>3. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <p>– анализ правовых норм трудового законодательства;</p> <p>– анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</p> <p>– анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>Трудовой кодекс РФ Глава 57.</p> <p>Федеральный государственный контроль и ведомственный контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.</p> <p>Правила внутреннего распорядка.</p> <p>Положение о хранении персональных данных работника.</p>

	<p><i>договор аренды с резидентами пространства;</i>  <i>трудоустройство на каждого сотрудника;</i>  <i>должностная инструкция;</i>  <i>приказы о приеме, переводе, увольнении работника;</i>  <i>иные приказы руководителя организации;</i>  <i>положение о структурном подразделении и т.д.</i></p>
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

**Дата выдачи задания для раздела по линейному графику**

**Задание выдал:**

Руководитель ООП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Калашникова Т.В.	к.т.н., доцент		

**Консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗН81	Хапова Наталья Сергеевна		

### **3 Корпоративная социальная ответственность**

#### **3.1 Сущность корпоративной социальной ответственности**

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – реализация интересов компании через обеспечение социального развития коллектива и активного участия компании в развитие общества [35]. Другими словами – обязательства организации перед обществом.

Корпоративная социальная ответственность представляет собой многоуровневый анализ, который состоит из четырех элементов, которые определил и упорядочил в 1991 году Арчи Кэрролл [35]. Сюда входят:

- экономическая ответственность;
- юридическая ответственность;
- этическая ответственность;
- филантропическая ответственность.

Самым базовым элементом анализа социальной ответственности является экономическая ответственность. Её сущность заключается в извлечении прибыли для организации через удовлетворение потребностей рынка. Вторым основополагающим уровнем КСО является юридическая (или правовая) ответственность. Она предполагает необходимость соблюдения норм и требований действующего законодательства. Следующей идет этическая ответственность. Здесь в основе лежит соответствие общественным ожиданиям, основанным на существующих моральных нормах и ценностях общества. И на последнем месте располагается филантропическая (или дискреционная) ответственность. Она основана на добровольном участии организации в реализации различных социальных программ. Основным инструментом выступает благотворительность [35].

Корпоративная социальная ответственность регламентируется рядом правовых актов, среди которых: ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство социальной ответственности», серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000, GRI, SA 8000 [35].

Актуальность внедрения программы КСО на предприятии определяется следующими мировыми тенденциями:

1) Слишком быстрое использование исчерпаемых природных ресурсов, что в последствии приводит к серьезным экономическим изменениям.

2) Загрязнение окружающей среды и проблема глобального потепления, которые ставят под угрозу жизнь людей и существование бизнеса, как следствие.

3) Глобализация информации. Благодаря новейшим информационным технологиям, Всемирной паутине или СМИ существует возможность узнать любые новости из любого конца земли. И если раньше на распространение подобной информации уходили месяцы, то сегодня это происходит за несколько часов.

4) Глобализация рынков капитала. Сегодня инвесторы и финансовые институты лучше информированы и отдают предпочтение более устойчивому бизнесу с точки зрения финансовых, социальных и экологических показателей – предприятию с хорошей репутацией легче привлечь финансирование.

Основными причинами, побуждающими компании уделять особое внимание вопросам социальной ответственности, являются:

- глобализация и связанное с ней обострение конкуренции;
- растущие размеры и влияние компаний;
- усиление механизмов государственного регулирования;
- «война за талант» – конкуренция компаний за персонал;
- рост гражданской активности;
- возрастающая роль нематериальных активов (репутации и брендов).

В свою очередь, модели КСО, в зависимости от деятельности проекта, подразделяются на традиционные и стратегические. Первая модель предполагает периодическое участие организации в КСО. Если у предприятия имеются средства на реализацию программ, то оно выделяет финансы, если нет, то программа может быть отложена. Стратегическая модель представляет

собой долгосрочную программу, которая полностью интегрируется в работу организации и средства на нее выделяются постоянно [35].

В данной главе разработана стратегическая модель корпоративно-социальной ответственности для креативного пространства. Основные этапы разработки КСО, которые составляют основную структуру программы:

- 1) Определение целей и задач программы КСО.
- 2) Определение стейкхолдеров программы КСО.
- 3) Определение элементов программы КСО.
- 4) Определение затрат на программы КСО.
- 5) Ожидаемая эффективность программы КСО.

### 3.2 Цели и задачи КСО

Таблица 17 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	При помощи креативного пространства объединить на своей территории сообщество людей, основная цель которых креатив и эксклюзивное творчество в любом направлении. Пространство выступает в роли платформы для реализации продукции творчества, проведения открытых мероприятий и комфортного времяпрепровождения. Способствует улучшению инфраструктуры города и повышению творческого потенциала среди населения.	Цели КСО 1) Улучшение имиджа компании, рост репутации; 2) Реклама услуг компании; 3) Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;
Стратегия компании	Стратегия развития креативного пространства предполагает повышение творческого потенциала среди населения, осуществление поддержки проектов, направленных на популяризацию народного творчества, а также формирование привлекательного инвестиционного фона при обеспечении устойчивого социально-экономического развития.	

Для того чтобы программы корпоративной социальной ответственности приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Цели, которые преследуют программы КСО помогают в реализации стратегии проекта.

### 3.3 Стейкхолдеры программы

Корпоративная социальная ответственность учитывает интересы многих стейкхолдеров. Стейкхолдер – это человек или организация, имеющая влияние на компанию или подверженная ее влиянию. Примером могут служить работники компании, покупатели, правительство, общественные организации и прочее. У каждого стейкхолдера свои интересы и потребности. В идеале компания должна стремиться к балансу интересов и потребностей различных заинтересованных сторон [35].

Стейкхолдеры определяются исходя из целей, которые преследует программа КСО.

Таблица 18 – Определение стейкхолдеров программы КСО

Цели КСО	Стейкхолдеры
Улучшение имиджа компании, рост репутации;	Инвесторы
Реклама услуг компании;	Потребители услуг
Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;	Резиденты пространства

Улучшение имиджа компании и рост репутации позволит заручиться поддержкой среди городского населения и привлечь внимание к проекту. А хорошая репутация и положительные отзывы повышают уровень доверия среди инвесторов, как новых, так и старых.

Реклама услуг компании позволит привлечь новых посетителей в лице покупателей, или заинтересовать потребителей, которые в последствии могут стать постоянными пользователями услуг и присоединиться к резидентам

пространства. Второстепенно, реклама может привлечь спонсоров, которые могут оказать помощь в развитии креативной площадки.

Что касается стабильности и устойчивости развития проекта не только в краткосрочной, но и долгосрочной перспективах, то этот пункт очень важен для резидентов пространства (ремесленники, арендаторы помещений для проведения мероприятий и тд.) Это дает, своего рода, гарантии, что пространство будет функционировать долгий период времени.

### 3.4 Определение элементов программы КСО

На определение элементов программы корпоративной социальной ответственности влияет множество факторов. Например, сфера деятельности компании, ее финансовые возможности, взаимодействие с местными органами самоуправления и прочее.

Для определения элементов КСО по разрабатываемому проекту в таблицу были сведены стейкхолдеры: инвесторы, потребители услуг пространства и, непосредственно, его резиденты. У каждого из стейкхолдеров имеются свои требования к организации и ожидания, которые рекомендовано осуществить через реализацию программ КСО [35].

Таблица 19 – Определение элементов КСО

<b>Стейкхолдеры</b>	<b>Описание элемента</b>	<b>Ожидаемый результат</b>
Инвесторы	Эквивалентное финансирование	Дополнительное финансирование в развитие пространства; минимизация рисков
Потребители услуг	Социально-значимый маркетинг	Повышение уровня репутации в глазах населения; увеличение числа лояльных клиентов
Резиденты пространства	Социально-ответственное поведение	Увеличение ассортимента предлагаемой продукции; повышение уровня мастерства

Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ. Через реализацию данного инструмента происходит улучшение взаимоотношений с инвесторами, укрепление позиций на рынке, а также освещение деятельности в средствах массовой информации.

Основная цель инвестора – получение прибыли в долгосрочной перспективе. Они ожидают, что проект полностью окупится в максимально короткие сроки и начнет приносить прибыль, при этом риски будут сведены к минимуму.

Социально-значимый маркетинг – это форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании. Данный инструмент позволяет не только решать проблемы социального значения, но и расширить количество лояльных клиентов, увеличить продажи товаров и услуг за их счет. Это также способствует повышению узнаваемости бренда.

Среди потребителей услуг пространства ожидания представляются в виде качественного оказания этих самых услуг, а также их доступность и безопасность.

Социально-ответственное поведение – это форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения. Инструмент, который позволяет укрепить имидж и репутацию компании, а также приводит к повышению инвестиционной привлекательности, через следование этическим, социально и экологическим практикам.

Резиденты пространства ожидают от площадки адекватных расценок по аренде, постоянный поток платежеспособных клиентов; возможность расширения собственного дела, а также, хорошее взаимоотношение с владельцами пространства.

Получаемы результат, в данном анализе, не решает глобальные проблемы общества, но направлен на локальное решение проблем конкретных стейкхолдеров.

### 3.5 Затраты на мероприятия

Отчисления на программу мероприятий КСО производятся двумя способами: периодически – в момент, когда компания имеет средства на реализацию программ, с возможностью в любой момент заморозить их финансирование; и постоянные – когда компания регулярно и с постоянной периодичностью проводит мероприятия КСО [35]. В первом случае, организации будет трудно ожидать результатов деятельности программ, поскольку мероприятия будут финансироваться время от времени.

Затраты на мероприятия КСО распределяются в зависимости от:

- важности для целей предприятия;
- влияния на стейкхолдеров;
- ожидаемых результатов.

И для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы и мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов.

Таблица 20 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Период	Цена	Стоимость реализации на год
Мероприятия социальной направленностью с	руб.	полугодие	300 000	600 000
Расходы, связанные с повышением уровня мастерства резидентов	руб.	полугодие	7500	15 000
Скидки на арендную плату	руб.	год	50 000	50 000
<b>ИТОГО</b>				<b>665 000</b>

Рассмотрим отдельно каждую статью расходов:

1) Мероприятия с социальной направленностью. Представляют собой проведение различных ивентов, направленных на сбор средств с благотворительной целью. Например, проведение фестивалей, где процент выручки направляется в благотворительный фонд; акции с целью привлечения внимания к какой-либо глобальной проблеме и прочее. На проведение мероприятий такого рода планируется отчисление средств из бюджета в размере 300 000 рублей. Организаторы, осуществляющие разработку программы мероприятия обязаны уложиться в данную сумму.

2) Расходы, связанные с повышением уровня мастерства резидентов. Подразумевают под собой спонсирование курсов повышения квалификации/мастерства среди резидентов, реализующих свою продукцию прикладного творчества. Например, сертификаты на посещение мастер-классов и прочее. При расчетах была взята средняя стоимость посещения мероприятий подобного плана. Такую спонсорскую помощь планируется организовывать раз в полгода. Участник данной программы выбирается руководством пространства.

3) Периодические скидки на арендную плату для резидентов пространства. Представляют собой систему снижения стоимости аренды (за м.кв) на определённый месяц, с привязкой к какой-либо важной дате. Рассчитывается исходя из постоянной стоимости аренды в обычное время с учетом процента скидки в 10%. То есть, если стоимость аренды 700 руб. за кв.м, с учетом общего объема территории для аренды под торговые точки в 700 кв.м. скидка составит в среднем 50 000 рублей.

Таким образом, на все мероприятия КСО, которые проводятся в организации оцениваются в 665 000 рублей в год. Все проводимые мероприятия соответствуют ожиданиям стейкхолдеров.

### 3.6 Ожидаемая эффективность программ КСО

Программа КСО соответствует целям организации и помогает в реализации стратегии. Для пространства преобладает внутреннее КСО, которое выражается в поддержке резидентов. Все мероприятия КСО выведены из интересов и ожиданий стейкхолдеров.

Таблица 21 – Ожидаемая эффективность программ КСО

<b>Название мероприятия</b>	<b>Затраты (руб/год)</b>	<b>Эффект для компании</b>	<b>Эффект для общества</b>
Мероприятия с социальной направленностью	600 000	Улучшение имиджа компании; увеличение числа покупателей товаров; реклама услуг	Обеспечение помощи нуждающимся; устранение социальной напряженности
Расходы, связанные с повышением уровня мастерства резидентов	15 000	Повышение качества и расширение ассортимента предоставляемых товаров; снижение текучести резидентов	Улучшение качества товаров
Скидки на арендную плату	50 000	Улучшение взаимоотношений резидентов с руководством; заинтересованность новых мастеров	Постоянство предлагаемых товаров или услуг

Соотношение затрат на мероприятия и получаемого от них эффекта оптимально. Через реализацию программ КСО происходит реклама пространства, что положительно сказывается на имидже и репутации компании. А это в свою очередь привлекает новых резидентов и позволяет увеличивать бюджет, который затрачивается на проведение мероприятий КСО. Также стоит отметить и тот факт, что проводимые мероприятия положительно сказываются и на городском населении. Часть этих

мероприятий позволяют создать благоприятную атмосферу для снятия социального напряжения, позволяют осуществлять сбор средств, которые в последующем направляются на благотворительность.

### **Вывод по разделу**

Таким образом, корпоративная социальная ответственность — это не просто ответственность компании перед людьми, организациями, с которыми она сталкивается в процессе деятельности, перед обществом в целом, не просто набор принципов, в соответствии с которыми компания выстраивает свои бизнес-процессы, а философия организации предпринимательской и общественной деятельности, которых придерживаются компании, заботящиеся о своем развитии, обеспечении достойного уровня жизни людей, о развитии общества в целом и сохранение окружающей среды для последующих поколений. Современная ситуация характеризуется необходимостью разработки и распространения практических систем и методик развития корпоративной этики и социальной ответственности.

В свою очередь КСО, в отличие от чистой благотворительности, позволяет решать более широкий спектр задач, в том числе учитывая коммерческие и маркетинговые интересы компании. Это возможность показать, что компания в своей деятельности стремится не только к постоянному обогащению, но и ставит перед собой цель способствовать развитию общества. Таким образом, от КСО выигрывают все стороны процесса: решаются насущные проблемы конкретной группы людей, а бренд лучше запоминается и начинает ассоциироваться в массовом сознании с добрыми делами. Что, в конечном итоге, трансформируется в дополнительную прибыль.

Мероприятия, проводимые на креативном пространстве в основном внутренние и затрагивают интересы стейкхолдеров, непосредственно

относящихся к работе платформы. Они также помогают в реализации стратегии платформы, через проведение различных мероприятий.

От реализации программ КСО пространство получает хорошую рекламную кампанию, и как следствие улучшается репутация, увеличивается количество положительных отзывов. Улучшает качество и увеличивает количество предлагаемых товаров и услуг. Также привлекает внимание инвесторов и спонсоров, готовых финансировать в компанию.

Пространство несет умеренные затраты на мероприятия КСО, которые в последствии полностью компенсируются.

## **Заключение**

Современный мир развивается достаточно энергично; развиваются все отрасли и искусство в том числе. Сектор творческой деятельности в России также находится на стадии роста, но к сожалению, обращает на себя недостаточно много внимания.

Количество креативных пространств в России, за период их активного создания, распределилось неравномерно. Большая часть площадок креативного плана расположились в столице – Москве, после идут Санкт-Петербург и Казань. В отдаленных регионах тренд на поддержание творческих инициатив лишь набирает обороты.

На данный момент рынок, непосредственно, креативных пространств в России находится на стадии развития и является достаточно перспективным в силу востребованности таких площадок.

В ходе написания работы был разработан проект креативного пространства в городе Томск. Проект предполагает создание площадки, направленной на поддержку творчества среди жителей города, через предоставление пространства для реализации услуг и/или товаров прикладного творчества, проведения выставок и других мероприятий. На базе пространства также размещена коворкинг-зона, предлагающая услуги по аренде рабочего места.

Данный проект направлен на разные сегменты целевой аудитории. Результаты опроса целевой аудитории показали, что жители Томска заинтересованы в появлении новой неформальной площадки, которая представит список разнообразных услуг: от гибкого места для работы до пространства, где можно будет приобрести уникальный товар местных ремесленников.

Конкурентный анализ, в свою очередь, показал, что среди креативных площадок, имеющих в городе, нет такой, которая полностью бы предоставляла аналогичный список услуг. Чаще, это единичные пространства,

специализирующиеся на одной сфере деятельности: коворкинг, творческий коворкинг, арт-выставки и прочее. По результатам можно сказать, что креативное пространство «SiberiaZone» является новым форматом для города.

После проведения конкурентного анализа и анализа целевой аудитории были определены ключевые преимущества, которые позволят креативному пространству быть конкурентоспособным и на которых будет основана стратегия продвижения. Среди них:

- новизна формата креативной площадки для города;
- привлекательные социальные сети и постоянная активность в них;
- наличие различных форматов зон (точки реализации креативного продукта, наличие food-зоны, коворкинг-пространства и chillout-зона);
- невысокие арендные ставки (по сравнению с конкурентами).

Были также определены финансовые показатели разрабатываемого проекта. Таким образом, начальные инвестиции необходимые для запуска проекта составили 2 221 000 рублей. При этом выручка в первый год составит – 6 895 950. Период окупаемости проекта составил 1,06 года.

Как следствие, проанализировав рынок креативных пространств и сравнив идею разрабатываемого проекта с существующими на рынке предложениями, а также рассчитав экономические показатели проекта, было определено, что проект по реализации креативного пространства «SiberiaZone» является перспективным.

## Список использованных источников

1. Креативные индустрии в России: тенденции и перспективы развития / Информационный ресурс Высшей школы экономики / Свободный доступ из сети Интернет. URL: [https://www.hse.ru/data/2021/07/11/1434062388/CI\\_1.pdf](https://www.hse.ru/data/2021/07/11/1434062388/CI_1.pdf), (дата обращения: 2.04.2022)
2. Казакова М.В. Культурные и креативные индустрии: границы понятий / Казакова М.В. // Креативная экономика. – 2020. – Том 14. – № 11. – С. 2875-2898.
3. Овсова Д. А. Креативные пространства в городской среде и их влияние на формирование имиджа города / Овсова Д.А., Бирюкова А.Д. // Социально-экономические проблемы развития нового общества. – 2017. № 4 (19). – С. 117-127.
4. Креативная индустрия: как развиваются творческие пространства Москвы / Новостной портал fashionunited.ru / Свободный доступ из сети Интернет. URL: <https://fashionunited.ru/novostee/moda/kreativnaya-industriya-kak-razvivayutsya-tvorcheskie-prostranstva-moskvy/2019050325624>, (дата обращения: 3.04.2022)
5. Креативные индустрии в России: тенденции и перспективы развития / Информационный ресурс Высшей школы экономики / Свободный доступ из сети Интернет. URL: [https://www.hse.ru/data/2021/07/11/1434062388/CI\\_1.pdf](https://www.hse.ru/data/2021/07/11/1434062388/CI_1.pdf), (дата обращения: 3.04.2022)
6. Суховская, Д. Н. Реализация творческого потенциала населения через креативные пространства города: лофты, зоны коворкинга, арт-территории / Суховская Д.Н. // Молодой ученый. – 2013. – № 10 (57). – С. 650-652.
7. "Работа в креативном пространстве уменьшает риск банкротства" / Сайт газеты «Коммерсантъ» / Свободный доступ из сети Интернет. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/1585474>, (дата обращения: 5.04.2022)
8. Креативная недвижимость / Сайт делового журнала «Эксперт» /

Свободный доступ из сети Интернет. URL: [https://expert.ru/expert/2010/21/kreativnaya\\_nedvizhimost/](https://expert.ru/expert/2010/21/kreativnaya_nedvizhimost/), (дата обращения: 6.04.2022)

9. Елисеева Е.В. Роль креативных пространств в современной городской среде /Елисеева Е.В. // Вопросы науки и образования. – 2017. №6 (7). – С. 650-652.

10. Креативные пространства: экономика, тенденции и прогнозы / Портал коммерческой недвижимости Москвы и России «CRE» / Свободный доступ из сети Интернет. URL: <https://cre.ru/analytics/73427>, (дата обращения: 6.04.2022)

11. Депутаты Петербурга утвердили создание Фонда креативных пространств / Портал коммерческой недвижимости Москвы и России «CRE» / Свободный доступ из сети Интернет. URL: <https://www.fontanka.ru/2018/03/07/078/>, (дата обращения: 10.04.2022)

12. Практическое руководство по созданию креативного кластера /Краудсорсинговая платформа «100 городских лидеров» / Свободный доступ из сети Интернет. URL: [https://100gorodov.ru/attachments/1/32/cf719d-998c-4619-bdfa-b28a94083d33/Практическое\\_руководство\\_по\\_созданию.pdf](https://100gorodov.ru/attachments/1/32/cf719d-998c-4619-bdfa-b28a94083d33/Практическое_руководство_по_созданию.pdf), (дата обращения: 10.04.22).

13. Креативные кластеры Москвы, открытая лекция / Новостной портал «Seldon.News» / Свободный доступ из сети Интернет. URL: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/261732728>, (дата обращения: 12.04.2022).

14. АСИ представило результаты исследования влияния креативных индустрий на экономику / Официальный сайт АСИ / Свободный доступ из сети Интернет. URL: <https://asi.ru/news/159535/>, (дата обращения: 12.04.2022).

15. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера / Сайт по маркетингу «PowerBranding.ru» / – Свободный доступ из сети Интернет. URL: <http://powerbranding.ru/biznesanaliz/porter-model/>, (дата обращения: 5.05.2022).

16. Как открыть свой коворкинг / Блог для бизнеса «Easyweek. Bussines» / – Свободный доступ из сети Интернет. URL: <https://easyweek.ru/poshagovaya-instrukciya-kak-otkryt-kovorking-s-nulya.html>, (дата обращения: 8.05.2022).

17. Статистика удаленной работы / Блог Алексея Бегина / – Свободный доступ из сети Интернет. URL: <https://inclient.ru/remote-work-stats/>, (дата обращения: 10.05.2022).

18. Оформление chillout и «мягких зон» заведений / Магазин мебели «Дивансити»/ – Свободный доступ из сети Интернет. URL: <https://divan-city.com/stati/oformlenie-chillout-i-myagkikh-zon-zavedeniy/>, (дата обращения: 10.05.2022).

19. Фуд-холлы и с чем их едят / Блог Павла Тимеца / – Свободный доступ из сети Интернет. URL: [https://timets.net/ru/blog/fud-holly-i-s-chem-ih-edyat#:~:text=Фуд-холлы%20\(или%20фуд-моллы\)%20—%20это,питания%20с%20общей%20зоной%20посадки](https://timets.net/ru/blog/fud-holly-i-s-chem-ih-edyat#:~:text=Фуд-холлы%20(или%20фуд-моллы)%20—%20это,питания%20с%20общей%20зоной%20посадки), (дата обращения: 10.05.2022).

20. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 30.04.2021) // Собрание законодательства РФ. – 08.12.2006. – ст. 1225.

21. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 30.04.2021) // Собрание законодательства РФ. – 08.12.2006. – ст. 1259.

22. Международная классификация товаров и услуг / Официальный сайт Роспатента ФГУ ФИПС / – Свободный доступ из сети Интернет. URL: <http://www.mkту.info/> (дата обращения: 11.05.2021).

23. Linkmark. Мгновенная информация о товарных знаках и их правообладателях / Сайт компании «LinkMark» - проверка товарного знака / – Свободный доступ из сети Интернет. URL: <https://linkmark.ru/> (дата обращения: 11.05.2021).

24. Реестр товарных знаков и знаков обслуживания Российской Федерации / Официальный сайт Федерального института промышленной собственности / – Свободный доступ из сети Интернет. URL: <https://www1.fips.ru/registersweb/action?acName=clickRegister&regName=RUTM>, (дата обращения: 11.05.2021).

25. Реквизиты счетов Роспатента для уплаты государственных, патентных и иных пошлин и платежей / Официальный сайт Роспатента / – Свободный доступ из сети Интернет. URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/activities/dues/req>, (дата обращения: 11.05.2021).

26. Калькулятор пошлин / Официальный сайт Федерального института промышленной собственности / – Свободный доступ из сети Интернет. Схема доступа: <https://www1.fips.ru/podachazayavki/kalkulyator-poshlin/>, (дата обращения: 15.05.2021).

27. Аналитики заявили о росте числа фрилансеров в России на 76% / Новостной портал «Ведомости» / – Свободный доступ из сети Интернет. Схема доступа: <https://www.vedomosti.ru/society/news/2020/12/24/852255-analitiki-zayavili-roste>, (дата обращения: 16.05.2022).

28. ВЦИОМ назвал самые популярные соцсети в России / Новостной портал «Ведомости» / – Свободный доступ из сети Интернет. Схема доступа: <https://www.vedomosti.ru/media/news/2022/04/18/918515-vtsiom-samie-populyarnie-sotsseti>, (дата обращения: 16.05.2022).

29. О способах охвата рынка в маркетинге / Сайт компании «PowerBranding.ru» / – Свободный доступ из сети Интернет. Схема доступа: <http://powerbranding.ru/segmentirovanie/ponyatie-celevogosegmentirovaniya-v-marketinge>, (дата обращения: 20.05.2022).

30. 5 причин любить ИП больше, чем ООО / Сайт компании «СКБ Контур» / – Свободный доступ из сети Интернет. Схема доступа: <https://e-kontur.ru/blog/13574>, (дата обращения: 20.05.2022).

31. Свободного назначения 828 м2 / Сайт сервиса «Avito» / – Свободный доступ из сети Интернет. URL:

[https://www.avito.ru/tomsk/kommercheskaya\\_nedvizhimost/svobodnogo\\_naznacheniya\\_828\\_m\\_2428648373](https://www.avito.ru/tomsk/kommercheskaya_nedvizhimost/svobodnogo_naznacheniya_828_m_2428648373), (дата обращения: 21.05.2022).

32. Калькулятор расчета страховых взносов / Официальный сайт Федеральной налоговой службы Российской Федерации / – Свободный доступ из сети Интернет. URL: <https://www.nalog.ru/rn70/service/ops/>, (дата обращения: 21.05.2022).

33. 5 причин, почему открыть ИП лучше, чем ООО /Сайт проекта «BBF.RU» / – Свободный доступ из сети Интернет. URL: <https://bbf.ru/magazine/5/6084/>, (дата обращения: 22.05.2022).

34. Банк России. Динамика потребительских цен: информационно аналитический комментарий / Департамент денежно-кредитной политики. – 2022. – № 3 (75). – 7 с.

35. Черепанова Н.В. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / Н.В.Черепанова // Томский политехнический университет. – 2012. – 94 с.

**Приложение А**  
(обязательное)

**Результаты оценки конкурентных сил, действующих на проект**

Сила 1 «Уровень конкуренции внутри отрасли»

Данный фактор, для большинства отраслей, является определяющим. Здоровая конкуренция стимулирует развитие организаций, вынуждает компании быть гибкими, внедрять новые стратегии и инновации, чтобы оставаться конкурентоспособной и занимать значимую роль на рынке (табл. А.1)

Таблица А.1 – Уровень конкуренции внутри отрасли на рынке креативных пространств

<b>Параметры</b>	<b>Оценка</b>	<b>Описание</b>
Количество игроков	2	На рынке города имеется достаточное количество игроков, предоставляющих подобные услуги
Разнообразие конкурентов	2	На рынке достаточное количество схожих площадок, но они отличаются по своей сути и внутреннему наполнению
Темп роста рынка	2	Рынок находится на стадии роста
Ограничение в повышении цен	2	У всех конкурентов свои устоявшиеся цены
Уровень дифференциации товара на рынке	2	Средний уровень дифференциации на рынке
<b>Средний балл</b>	<b>2</b>	<b>Средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции</b>

Сила 2 «Угроза выхода новых игроков на рынок»

Ввиду того, что рынок находится на стадии роста, да и сама идея создания креативных пространств в регионах является довольно перспективной, это может активно привлекать новых игроков. В результате, с ростом конкуренции, если не принимать никаких действий по блокированию прямых конкурентов, происходит снижение прибыли и отток клиентов. (табл. А.2)

Таблица А.2 – Угроза выхода новых игроков на рынке креативных пространств

Параметры	Оценка	Описание
Сильные марки с высоким уровнем лояльности	2	На рынке присутствуют сильные игроки, такие как «Креативный кластер «Пенаты», коворкин «Round» и другие
Экономия на масштабе производства	1	Отсутствует
Стартовые затраты для новых игроков	3	Достаточно высокий уровень стартовых затрат, с окупаемостью более пяти лет
Необходимость лицензии на ведение бизнеса	1	Отсутствует необходимость лицензирования этой деятельности
Репрессии со стороны уже работающих в индустрии фирм	1,5	Ввиду отсутствия жесткой конкуренции, игроки не давят друг на друга
Административные барьеры	1	Отсутствуют административные барьеры
Уровень дифференциации продукта	2	Средний уровень дифференциации на рынке
Доступ к каналам распределения	3	На рынке достаточное количество игроков, но интернет-рекламу они задействуют слабо, поэтому найти доступ к ЦА будет не сложно, грамотно подобрав каналы распространения информации
Готовность существующих игроков к снижению цен	3	У игроков устоявшаяся ценовая политика
Темп роста отрасли	2	Рынок находится на стадии роста
<b>Средний балл</b>	<b>1.95</b>	<b>Средний уровень угрозы выхода новых игроков</b>

Сила 3 «Угроза появления товаров-субститутов»

Наличие продуктов-заменителей, склонность потребителей к которым может увеличиться вследствие изменения цены (табл. А.3).

Таблица А.3 – Угроза появления товаров-субститутов на рынке креативных пространств

Параметры	Оценка	Описание
Наличие субститутов	3	В отрасли креативных пространств товарами-субститутами будут являться анти-кафе, кото-кафе, зоны коворкинга, а также музеи или библиотеки (более традиционный вариант)
Доступность субститутов по цене	3	Клиенты готовы платить необходимую сумму за предоставляемые услуги
Склонность потребителей к переходу на товары субституты	3	Клиенты легко могут переходить от одного игрока рынка к другому в зависимости от своих потребностей
Сравнение субститутов по качеству	2	На рынке креативных пространств большое разнообразие площадок и каждая из них предоставляет свой ряд услуг, но в целом все они имеют что-то общее
<b>Средний балл</b>	<b>2.75</b>	<b>Высокий уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции</b>

Сила 4 «Рыночная власть поставщиков»

Поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании. Они могут отказаться работать с компанией или установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы (табл. А.4)

Таблица А.4 – Рыночная власть поставщиков на рынке креативных пространств

Параметры	Оценка	Описание
Количество поставщиков	1	Поставщиками являются сайты, предоставляющие информацию о различных площадках для работы
Ограниченность ресурсов поставщиков	1	Ресурсы практически не имеют границ
Издержки переключения	1	Отсутствуют

Приоритетность направления для поставщика	2	Субъектов на рынке креативных пространств достаточно большое количество, так что в первую очередь роль играет разнообразность предоставляемых услуг
<b>Средний балл</b>	<b>1,25</b>	<b>Низкий уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции</b>

Сила 5 «Рыночная власть покупателей (креативные пространства)»

Влияние потребителей на компанию и чувствительность клиентов на изменение цены (табл. А.5)

Таблица А.5 – Рыночная власть покупателей на рынке креативных пространств

<b>Параметры</b>	<b>Оценка</b>	<b>Описание</b>
Количество потребителей	2	Рынок креативных пространств хоть и находится на стадии роста, но уже имеет собственную долю потребителей услуг
Чувствительность к цене	2	Большая цена может «отпугнуть» потребителей
Заинтересованность потребителя в покупке	2	Средняя, так как на рынке имеется большое количество товаров заменителей
Доля покупателей с большим объемом продаж	3	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на товары-субституты	2	Услуга хоть и уникальна, но существует ряд товаров-субститутов
Потребители не удовлетворены качеством товара, существующего на рынке	1	Потребители удовлетворены разнообразием предоставляемых услуг на рынке
<b>Средний балл</b>	<b>2</b>	<b>Средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции</b>

**Приложение Б**  
(рекомендуемое)

**Классы МКТУ, по которым будет производиться регистрация товарного знака проекта**

<b>Класс по МКТУ</b>	<b>Наименование товаров/услуг</b>
25 – «Одежда, обувь, головные уборы»	Гетры, жилеты, изделия спортивные трикотажные, майки спортивные, манишки, носки, обувь, обувь спортивная, обувь пляжная, одежда для велосипедистов, одежда для гимнастов, одежда непромокаемая, одежда форменная, перчатки, перчатки для лыжников, платки шейные, повязки для головы, подвязки, подвязки для носков, форма для дзюдо, форма для карате, футболки, халаты, халаты купальные, шапки бумажные, шарфы, юбки шорты
28 – «Игры, игрушки; аппараты для видео игр; товары гимнастические и спортивные; украшения елочные»	Блоки стартовые спортивные, бумеранги, велотренажеры, воланы для игры в бадминтон волчки [игрушки], гантели гимнастические, груши подвесные, джойстики для видеоигр, диски летающие [игрушки], диски спортивные, домино, доски пружинящие [товары спортивные], , дротики, змеи бумажные, игрушки мягкие, игрушки плюшевые, игрушки с подвижными частями / мобайлы [игрушки], игрушки, игры комнатные, игры настольные, игры, карточки для игр, карты игральные, кегли, клюшки хоккейные, кости игральные, кубики строительные [игрушки], маски [игрушки], маски карнавальные, матрешки, мишени, мишени электронные, мячи для игры, перчатки для гольфа, перчатки для игр, ракетки, сетки спортивные, сетки теннисные, снаряды гимнастические, сноуборды, столы для настольного тенниса, струны для ракеток, тренажеры силовые, тренажеры спортивные, фигурки [игрушки], фишки [жетоны] для игр, фишки для азартных игр, футбол настольный, чехлы специальные для лыж и досок для серфинга, шарики для игр, шары надувные для игр, щитки [товары спортивные], эспандеры [тренажеры]
41 – «Воспитание; образование; развлечения; организация спортивных и культурно-просветительных мероприятий»	Академии [обучение], аренда спортивных площадок, аренда теннисных кортов, видеосъемка, воспитание физическое, клубы здоровья [оздоровительные и фитнес-тренировки], монтаж видеозаписей, организация досуга, организация конкурсов [учебных или развлекательных], организация спортивных состязаний, предоставление спортивного оборудования, предоставление услуг игровых залов, проведение фитнес-классов, прокат спортивного оборудования, за исключением транспортных средств, развлечения, услуги индивидуальных тренеров [фитнес], услуги спортивных лагерей, фотографирование, фоторепортажи

**Приложение В**  
(рекомендуемое)

**Заключение по товарному знаку «SiberiaZone» с учетом правовых аспектов, указанных в ГК РФ**

<b>Нормативно-правовой акт</b>	<b>Предмет договора</b>	<b>Заключение</b>
п.1 ст. 1483 ГК РФ	Является ли обозначение описанием товара или общепринятым термином, сокращением или понятием.	Оснований для отказа не выявлено
п.2 ст. 1483 ГК РФ	Является ли обозначение государственными символами и знаками; сокращенными или полными наименованиями международных и межправительственных организаций, их символами и знаками; официальными контрольными, гарантийными или пробирными знаками отличия	Оснований для отказа не выявлено
п.3 ст. 1483 ГК РФ	Является ли обозначение ложными или способными ввести в заблуждение потребителя относительно товара либо его изготовителя; противоречащие общественным интересам, принципам гуманности и морали	Оснований для отказа не выявлено
п.4 ст. 1483 ГК РФ	Является ли обозначение схожим с официальными наименованиями и изображениями особо ценных объектов культурного наследия народов РФ либо объектов всемирного культурного или природного наследия	Оснований для отказа не выявлено
п.5 ст. 1483 ГК РФ	Содержит ли обозначение элементы, которые охраняются в одном из государств - участников международного договора (п.5 ст. 1483)	Оснований для отказа не выявлено
п.6 ст. 1483 ГК РФ	Является ли обозначение схожим с уже зарегистрированными знаками и более ранними, чем ваша заявка на регистрацию	Оснований для отказа не выявлено
п.7 ст. 1483 ГК РФ	Является ли обозначение схожим с наименованием места происхождения товаров	Оснований для отказа не выявлено
п.8 ст. 1483 ГК РФ	Является ли обозначение схожим с охраняемым в Российской Федерации фирменным наименованием или коммерческим обозначением либо с наименованием селекционного достижения	Оснований для отказа не выявлено
п.9 ст. 1483 ГК РФ	Является ли обозначение схожим с произведением науки, литературы или искусства, персонажем или цитатой из такого произведения; именем, псевдонимом или производными от них обозначениями, портретами или факсимиле известного в Российской Федерации на дату подачи заявки лица; промышленным образцам, знакам соответствия, доменному имени	Оснований для отказа не выявлено

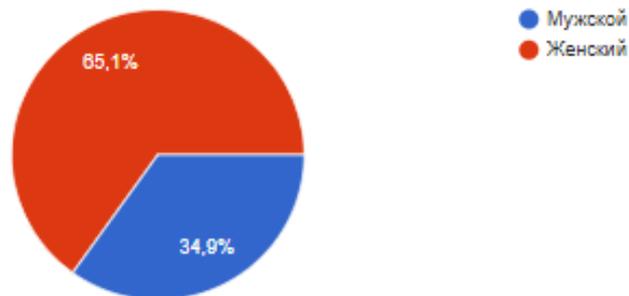
## Приложение Г (Рекомендуемое)

### Результаты проведения опроса для Customer Development по проекту «SiberiaZone»

Укажите Ваш пол

43 ответа

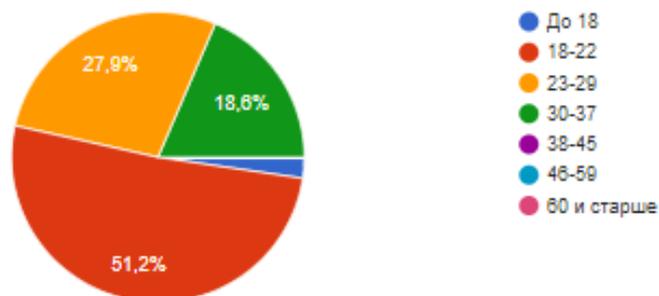
 Копировать



Сколько Вам лет?

43 ответа

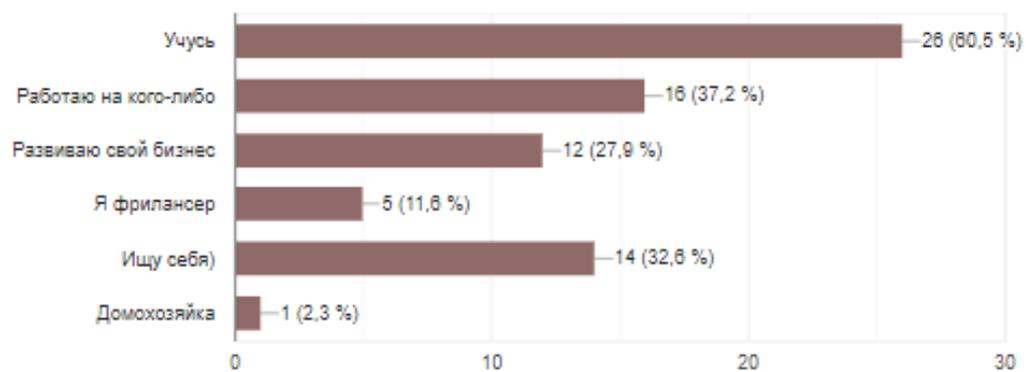
 Копировать



Ваш род деятельности сейчас

43 ответа

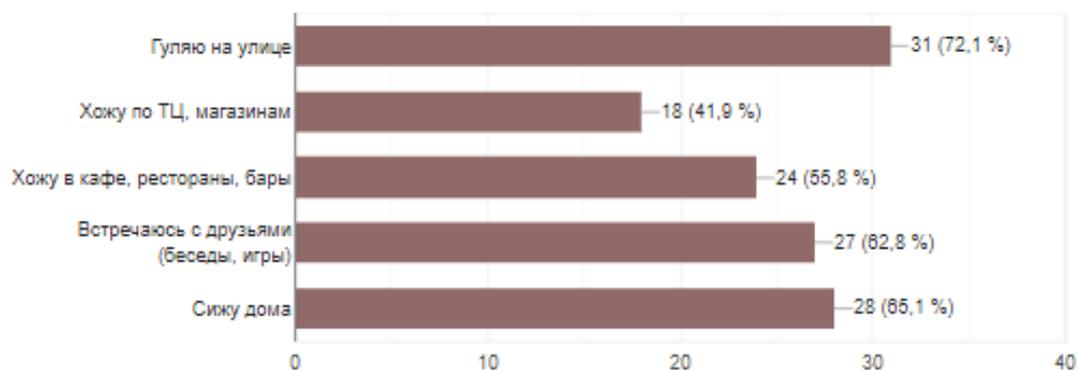
 Копировать



### Как Вы любите проводить свободное время?

 Копировать

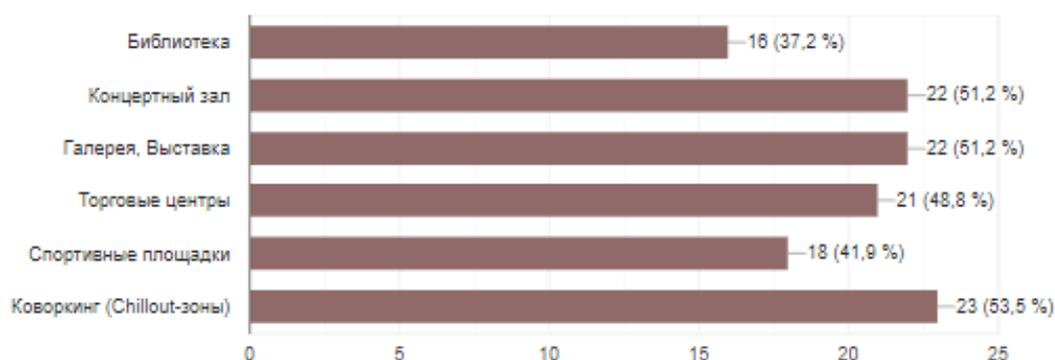
43 ответа



### Какие культурные и досуговые пространства актуальны для Вас?

 Копировать

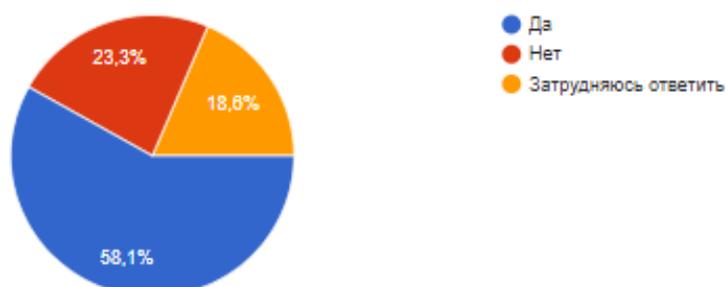
43 ответа



### Знакомы ли вы с понятием "креативное пространство"?

 Копировать

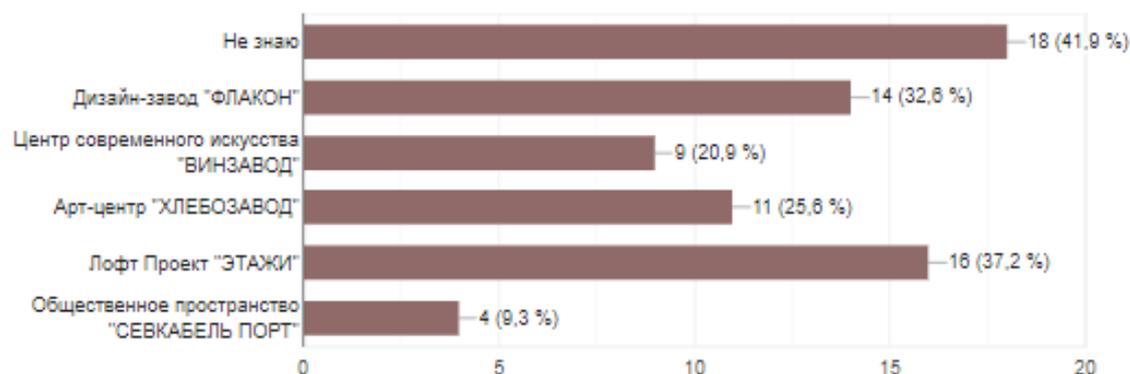
43 ответа



Знаете ли Вы креативные пространства в России? (Если ДА, то какие именно?)

Копировать

43 ответа



Что, по Вашему мнению, важно для креативных пространств и развития творческой инфраструктуры города?

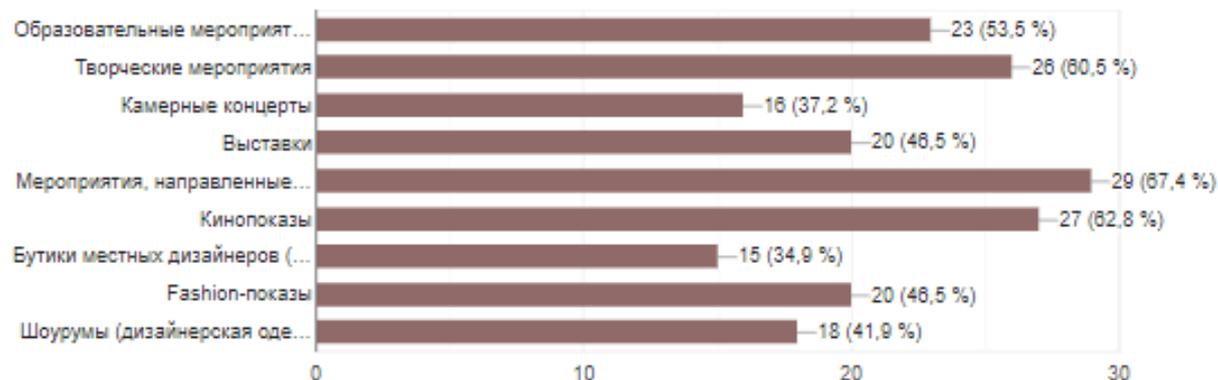
Копировать



Что было бы Вам интересно посетить в пространстве "SiberiaZone"?

Копировать

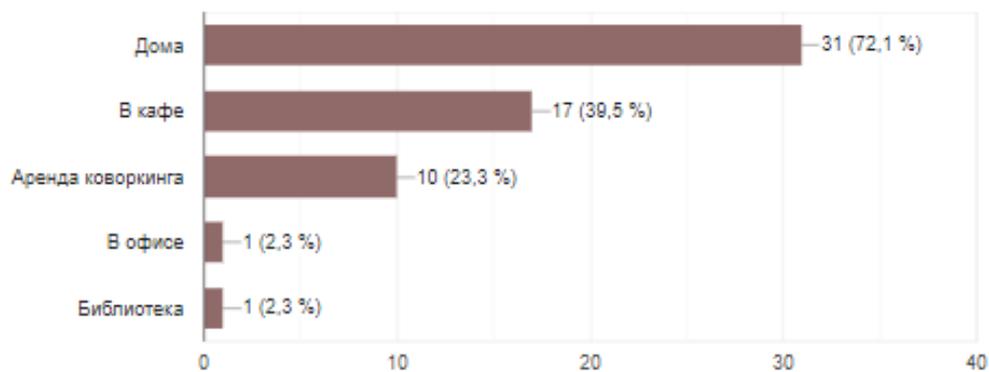
43 ответа



Где Вы чаще работаете?

 Копировать

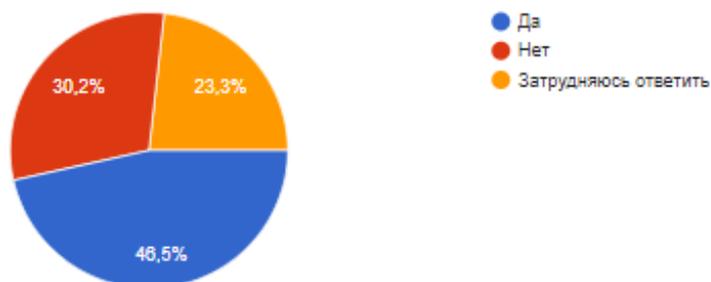
43 ответа



Готовы ли Вы платить за аренду места в коворкинге?

 Копировать

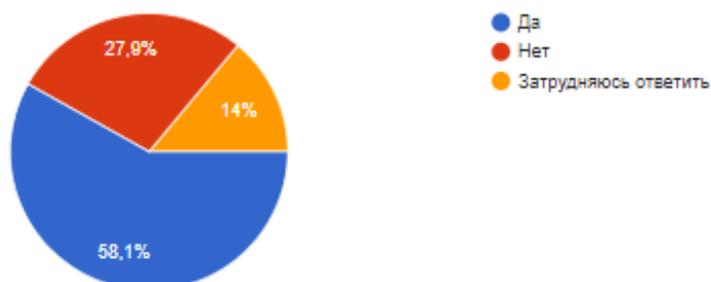
43 ответа



Купили бы вы товар/услуг прикладного творчества в оффлайн формате?

 Копировать

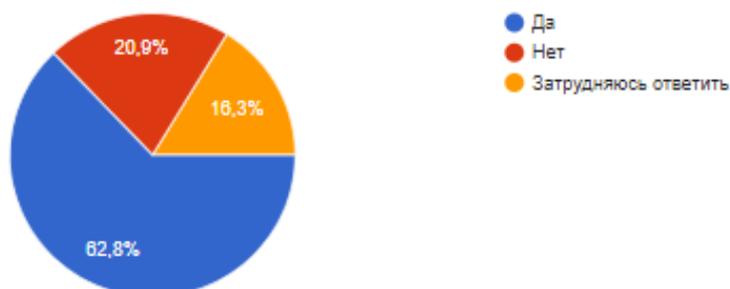
43 ответа



Если товары/услуги прикладного творчества были собраны в одном месте это повысило вероятность покупки Вами?

 Копировать

43 ответа



**Приложение Д**  
(рекомендуемое)

**Критерии для оценивания конкурентов проекта**

<b>Название</b>	<b>Описание</b>	<b>Объяснение балла</b>	
Узнаваемость	Знает ли население города Томска о данном пространстве	1	Более 80% опрошенных слышат о пространстве впервые
		3	Более 80% опрошенных уже слышали об этом месте
Рейтинг и отзывы	Как люди оценивают пространства (на основе оценок в Яндекс.Картах, Google.Maps и 2ГИС)	1	<2
		3	>4,5
Длительность нахождения на рынке	Насколько долго компания находится на рынке креативных индустрий Томска	1	Менее полугода
		3	Более 3 лет
Представленность в социальных сетях	Имеются ли у компании аккаунты в социальных сетях (Instagram, VK, Telegram) и насколько активно ведутся	1	У компании нет социальных сетей, либо посты выходили очень давно
		3	Компания имеет аккаунты и активно ведет социальные сети
Расположение	Где пространство расположено и какую транспортную доступность имеет	1	Пространство расположилось на периферии города
		3	Пространство находится в центре города (или близких к нему районах)
Ценовая политика	Цены, установленные на оказание услуг	1	Цены выше, чем средние на рынке
		3	Цены ниже, чем средние на рынке
Оригинальность оформления	Насколько оригинальна атмосфера, создаваемая в пространстве	1	Оформление «под ключ», скучный дизайн
		3	Яркое, запоминающееся оформление, новизна в дизайне
Наличие сайта и его удобство	Насколько сайт удобен в использовании и насколько актуален по оформлению	1	Сайта нет или не работает
		3	Сайт очень хорошо разработан
Вместимость	Насколько много человек может принять пространство	1	Территория очень маленькая
		3	Занимает достаточно большую площадь

**Приложение Е**  
(рекомендуемое)  
**PESTLE-анализ, оценка факторов**

		А	В	С	D=A*B*C
Фактор	Тренд	Характер влияния тренда (+/-)	Сила влияния тренда (1-5)	Устойчивость тренда (1-5)	Важность тренда
Политический	Сформировавшаяся сложная политическая обстановка, отталкивающая иностранных инвесторов	-	3	3	-9
	Снижение имущественных и/или земельных налогов путем применения различных льгот или статуса технопарка в сфере креативных индустрий	+	4	4	+16
	Предоставление на льготных условиях объекта под проект из числа гос. имущества	+	3	3	+9
Экономический	Тенденция к импортозамещению	+	4	4	+16
	Активное внимание развитию креативной экономики в регионах РФ	+	5	4	+20
	Общий экономический кризис	-	4	4	-16
	Рост ВВП страны	+	2	3	+6
Социальный	Отсутствие спроса на предлагаемые услуги	-	5	3	-15
	Осторожное отношение к чему-либо новому среди населения	-	3	2	-6
	Рост/упадок численности населения города	-	3	2	-6
	Интерес к творчеству, тренд на индивидуальность и эксклюзивность	+	4	3	+12
	Продвижение проекта требует особых маркетинговых стратегий	-	4	2	-8
Технологический	Переход от оффлайн в онлайн (онлайн-трансляции мероприятий, продажа через интернет и проч.)	-	4	4	-16
	Использование новых методов продвижения проекта	-	3	3	+9

Правовой	Правоустанавливающая документация на здания, земельные участки и прочие объекты инфраструктуры от собственника	+	5	4	+20
	Заключение договора с подрядчиком на оказание услуг	+	4	3	+12
	Законы по защите прав потребителей	+	3	4	+12
	Законопроект о поддержке креативных пространств	+	5	4	+20
Экологический	Восстановление непригодных для промышленного производства корпусов с целью улучшения инфраструктуры города	+	5	3	+15
	Производство и реализация экологически чистых товаров (одежда, украшения и тд.)	+	3	3	+9

## Приложение Ж

(рекомендуемое)

### Возможные рубрики для социальных сетей и каналов

Название рубрики	Описание
Создавай	Предложение жителям поучаствовать в разработке дизайна, каким будет будущее пространство. Как в игре Sims: поэтапно создавать дизайн, вплоть до выбора цвета стен и материала, из которого будет создан новый облик
Участвуй	Интерактив: предложить местным художникам и/или фотографам пофантазировать над вариантом оформления стен внутри пространства
Подмечай	Рассказывать об объектах и резидентах (публикация фото, картин, одежды, украшений и прочее)
Будь в курсе	Анонсы творческих тусовок, мероприятий, мастер-классов
Следи	Анонс того, что будет (как проходит ремонт и тд)
Учись	Лайфхаки, прямые эфиры (мастер-классы по созданию чего-либо)
Работай	Анонсы вакансий для творческих ребят

**Приложение 3**  
(рекомендуемое)  
**Воронки продаж для разных каналов распределения информации о  
проекте «SiberiaZone»**

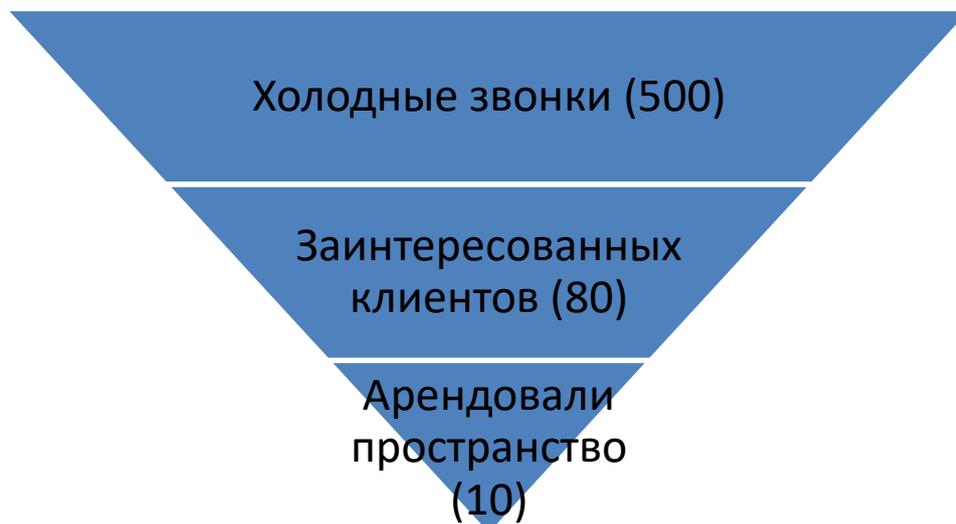


Рисунок 3.1– Воронка продаж для медиаканала «Холодные звонки»

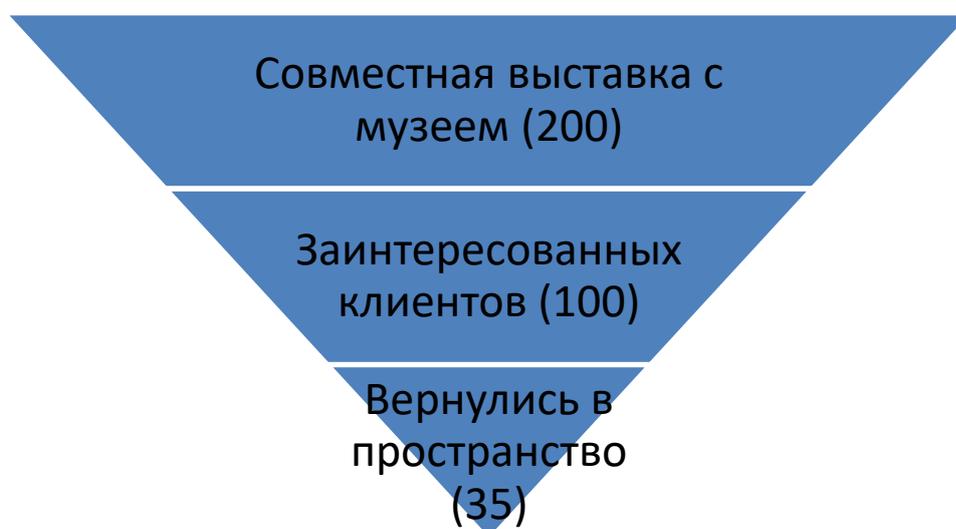


Рисунок 3.2 – Воронка продаж для медиаканала «Коллаборации с традиционными структурами (музеи, библиотеки)»

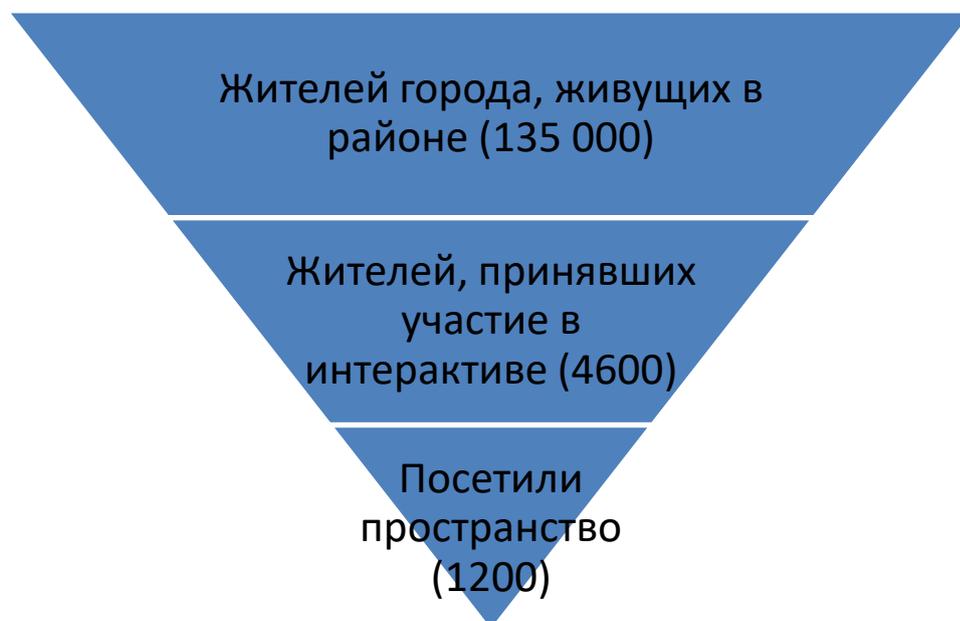


Рисунок 3.3 – Воронка продаж для медиаканала «Интерактив с населением»

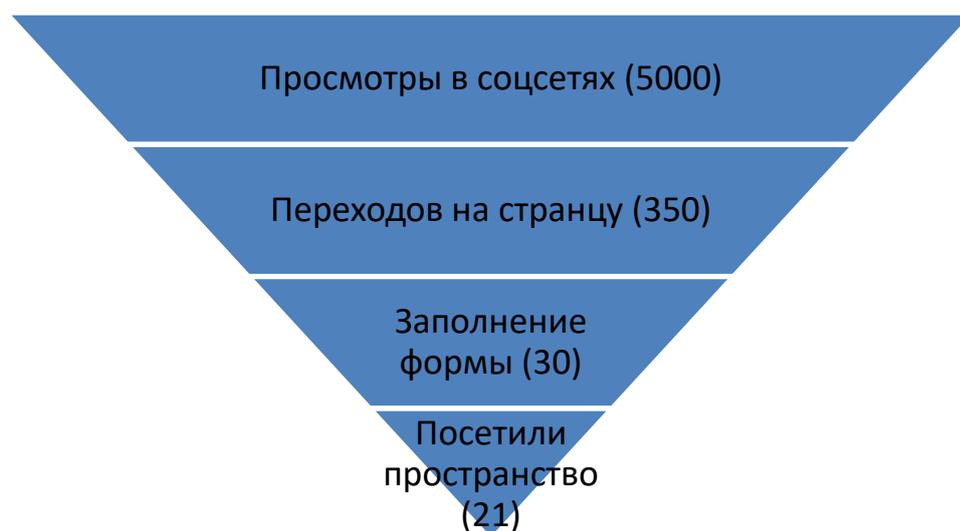


Рисунок 3.4 – Воронка продаж для медиаканала «Таргетированная реклама в социальных сетях»

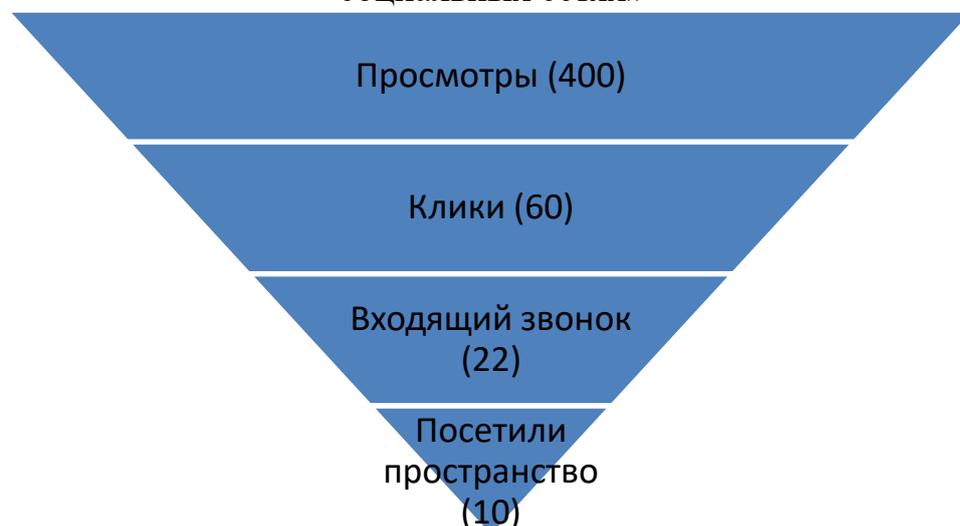


Рисунок 3.5 – Воронка продаж для медиаканала «Контекстная реклама в поисковых системах»

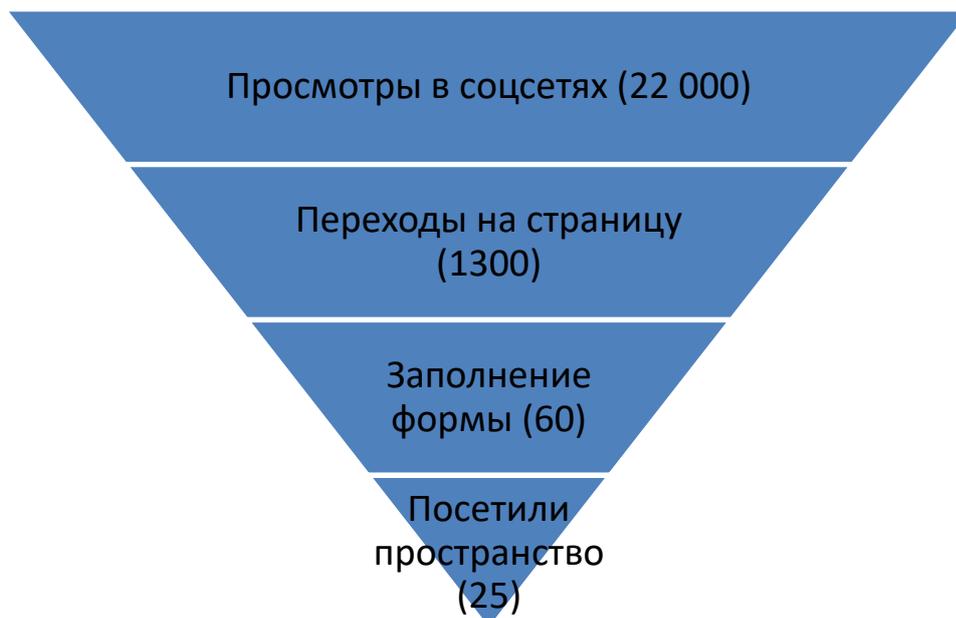


Рисунок 3.6 – Воронка продаж для медиаканала «Размещение рекламы в различных группах ВК»

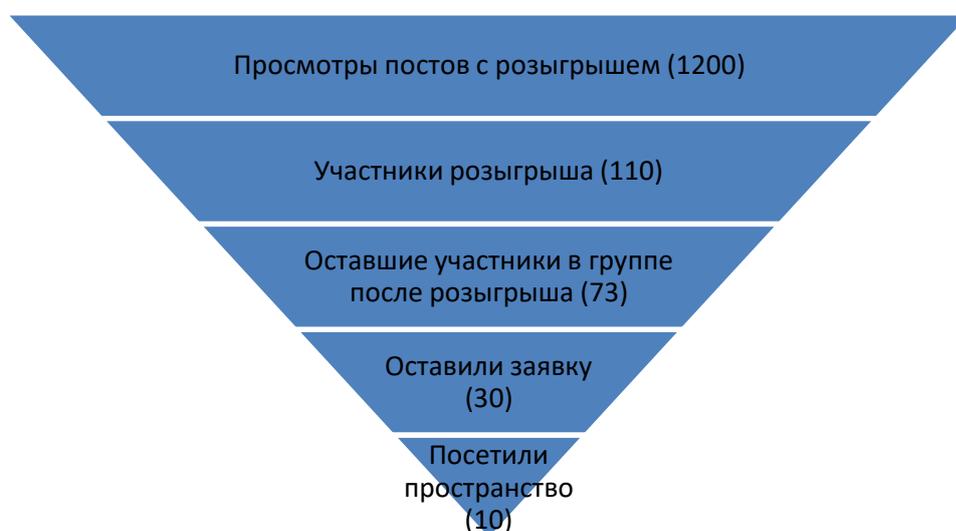


Рисунок 3.7 – Воронка продаж для медиаканала «Розыгрыши, проводимые в официальном сообществе»

**Приложение И**  
(рекомендуемое)

**Бизнес-модель проекта «SiberiaZone» по Остервальдеру**

<p align="center"><b><u>Ключевые партнеры</u></b></p> <p>Партнерски взаимоотношения с музеями, библиотеками, местными ремесленническими лавками; Кофейни;</p>	<p align="center"><b><u>Ключевые виды деятельности</u></b></p> <p>Предоставление площадки для работы, организации мероприятий, встреч; места под реализацию товаров личного бренда с возможностью размещения мастерских</p> <p align="center"><b><u>Ключевые ресурсы</u></b></p> <p>Подходящее по всем параметрам помещение;</p>	<p align="center"><b><u>Ценностное предложение</u></b></p> <p>Оригинально Подходяще для всех (для молодежи и пожилых) Интересно Удобно Модно Доступно Эксклюзивно</p>	<p align="center"><b><u>Взаимоотношение с клиентами</u></b></p> <p>Напрямую с потребителем. Возможны персональные скидки, различные акции и прочее. Развитие пространства совместно с потребителем</p> <p align="center"><b><u>Каналы сбыта</u></b></p> <p>Социальные сети Партнерские отношения Проведение ярмарок для местных ремесленников</p>	<p align="center"><b><u>Потребительские сегменты</u></b></p> <p>«Студенты» «Школьники» «Фрилансеры» «Стартаперы» «Модники» «На удаленке» «Взрослые»</p>
<p align="center"><b><u>Структура издержек</u></b></p> <p><i>Постоянными издержками являются:</i> Аренда помещения Страховые взносы ИП Рекламная кампания Амортизация Расчетный счет Непредвиденные расходы <i>Переменными издержками являются:</i> Заработные платы</p>		<p align="center"><b><u>Потоки поступления доходов</u></b></p> <p>Долгосрочная аренда (аренда точек для реализации продукции/услуг) Краткосрочная аренда (коворкинг, ивент-площадка) Дополнительные источники (рекламные поверхности, вендинг, связь, оборудование и т.д.)</p>		

**Приложение К**  
(обязательное)  
**Вероятный план продаж проекта на 12 месяцев**

Наименование показателей	Ед. изм.	Периоды (по месяцам)												Итого за год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>1. Аренда мест в коворкинг-зоне (на месяц)</b>														
объём продаж	мест	5	10	10	10	15	15	10	10	15	15	15	15	145
цена за ед.	руб	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	-
выручка от продаж	руб	15000	30000	30000	30000	45000	45000	30000	30000	45000	45000	45000	45000	435000
<b>2. Аренда комнаты для переговоров</b>														
объём продаж	шт	2	3	4	5	5	4	3	5	7	4	4	7	53
цена за ед.	руб/час	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	-
выручка от продаж	руб	1600	2400	3200	4000	4000	3200	2400	4000	5600	3200	3200	5600	42400
<b>3. Аренда пространства для мероприятия</b>														
объём продаж	шт	2	2	5	3	4	4	3	5	5	3	3	6	45
цена за ед.	руб/час	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	-
выручка от продаж	руб	6000	6000	15000	9000	12000	12000	9000	15000	15000	9000	9000	18000	135000
<b>4. Организация фуршета для мероприятия</b>														
объём продаж	шт	1	1	3	3	2	2	2	5	4	1	1	7	32
цена за ед.	руб/час	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	-
выручка от продаж	руб	3000	3000	9000	9000	6000	6000	6000	15000	12000	3000	3000	21000	96000
<b>5. Аренда оборудования для мероприятий</b>														
объём продаж	шт	2	3	7	6	8	6	4	8	10	5	4	8	71
цена за ед.	руб/час	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	-
выручка от продаж	руб	4000	6000	14000	12000	16000	12000	8000	16000	20000	10000	8000	16000	142000
<b>6. Аренда для резидентов</b>														
объём продаж	кв.м	120	160	240	240	240	320	320	320	320	320	320	320	3240
цена за ед.	руб/кв. м.	845	845	845	845	845	845	845	845	845	845	845	845	-

выручка от продаж	руб	101400	135200	20280 0	20280 0	20280 0	27040 0	27040 0	270400	270400	270400	270400	270400	2737800
<b>7. Аренда для фуд-точек</b>														
объём продаж	кв.м	160	160	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2720
цена за ед.	руб/кв. м.	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	-
выручка от продаж	руб	160000	160000	24000 0	24000 0	24000 0	24000 0	24000 0	240000	240000	240000	240000	240000	2720000
<b>8. Рекламные поверхности</b>														
объём продаж	шт	1	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	27
цена за ед.	руб/шт	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	-
выручка от продаж	руб	8500	8500	17000	17000	25500	25500	17000	25500	25500	17000	17000	25500	229500
<b>9. Организация ярмарок</b>														
объём продаж	мест	0	0	0	15	0	0	0	15	0	0	0	15	45
цена за ед.	руб	0	0	0	3500	0	0	0	3500	0	0	0	3500	-
выручка от продаж	руб	0	0	0	52500	0	0	0	52500	0	0	0	52500	157500
<b>10. Оказание полиграфических услуг</b>														
объём продаж	день	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
цена за ед.	руб/ден ь	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	-
выручка от продаж	руб	17050	15400	17050	16500	17050	16500	17050	17050	16500	17050	16500	17050	200750
<b>Всего: выручка от продаж</b>	руб	<b>316 550</b>	<b>366 500</b>	<b>548 050</b>	<b>592 800</b>	<b>568 350</b>	<b>630 600</b>	<b>599 850</b>	<b>685 450</b>	<b>650 000</b>	<b>614 650</b>	<b>612 100</b>	<b>711 050</b>	<b>6 895 950</b>
<b>Чистая прибыль</b>	руб	<b>- 48 324</b>	<b>286</b>	<b>152 410</b>	<b>190 448</b>	<b>169 665</b>	<b>220 385</b>	<b>194 247</b>	<b>267 007</b>	<b>236 875</b>	<b>206 827</b>	<b>204 660</b>	<b>288 767</b>	<b>2 083 252</b>
<b>Накопленная прибыль</b>	руб	- 48 324	- 48 038	104 372	294 819	464 484	684 869	879 116	1 146 123	1 382 998	1 589 825	1 794 485	2 083 252	
<b>Расходы</b>	руб	364 874	366 164	368 744	368 744	368 744	371 324	371 324	371 324	371 324	371 324	371 324	371 324	4 436 538
<b>Суммарный налог</b>	руб	-	50,4	26 896	33 608	29 941	38 891	34 279	47 119	41 801	36 499	36 116	50 959	376 160
<b>Прибыль до н/о</b>	руб	- 48 324	336	179 306	224 056	199 606	259 276	228 526	314 126	278 676	243 326	240 776	339 726	2 459 412

**Приложение Л**  
(обязательное)  
**Вероятный план продаж проекта на 2 года**

Наименование показателей	Ед. изм.	Периоды (по годам)		Итого
		1	2	
<b>1. Аренда мест в коворкинг-зоне (на месяц)</b>				
объём продаж	мест	145	145	290
цена за ед.	руб	3000	3000	-
выручка от продаж	руб	435000	435000	870000
<b>2. Аренда комнаты для переговоров</b>				
объём продаж	шт	53	63	116
цена за ед.	руб/час	800	800	-
выручка от продаж	руб	42400	50400	92800
<b>3. Аренда пространства для мероприятия</b>				
объём продаж	шт	45	55	100
цена за ед.	руб/час	3000	3000	-
выручка от продаж	руб	135000	165000	300000
<b>4. Организация фуршета для мероприятия</b>				
объём продаж	шт	32	42	74
цена за ед.	руб/час	3000	3000	-
выручка от продаж	руб	96000	126000	222000
<b>5. Аренда оборудования для мероприятий</b>				
объём продаж	шт	71	81	152
цена за ед.	руб/час	2000	2000	-
выручка от продаж	руб	142000	162000	304000
<b>6. Аренда для резидентов</b>				
объём продаж	кв.м	3240	3240	6480
цена за ед.	руб/кв.м.	845	845	-
выручка от продаж	руб	2737800	2737800	5475600
<b>7. Аренда для фуд-точек</b>				

объём продаж	кв.м	2720	2720	5440
цена за ед.	руб/кв.м.	1000	1000	-
выручка от продаж	руб	2720000	2720000	5440000
<b>8. Рекламные поверхности</b>				
объём продаж	шт	27	27	54
цена за ед.	руб/шт	8500	8500	-
выручка от продаж	руб	229500	229500	459000
<b>9. Организация ярмарок</b>				
объём продаж	мест	45	45	90
цена за ед.	руб	3500	3500	-
выручка от продаж	руб	157500	157500	315000
<b>10. Оказание полиграфических услуг</b>				
объём продаж	день	365	365	730
цена за ед.	руб/день	550	550	-
выручка от продаж	руб	200750	200750	401500
<b>Всего: выручка от продаж</b>	руб	<b>6 895 950</b>	<b>6 983 950</b>	<b>13 879 900</b>
<b>Чистая прибыль</b>	руб	<b>2 083 252</b>	<b>2 165 300</b>	<b>4 248 552</b>
<b>Накопленная прибыль</b>	руб	- 137 748	2 027 552	
<b>Расходы</b>	руб	4 436 538	4 436 538	8 873 076
<b>Суммарный налог</b>	руб	376 160	382 112	758 272
<b>Прибыль до н/о</b>	руб	2 459 412	2 547 412	5 006 824

**Приложение М**  
**(обязательное)**

**Графическое изображение внутренней нормы рентабельности**

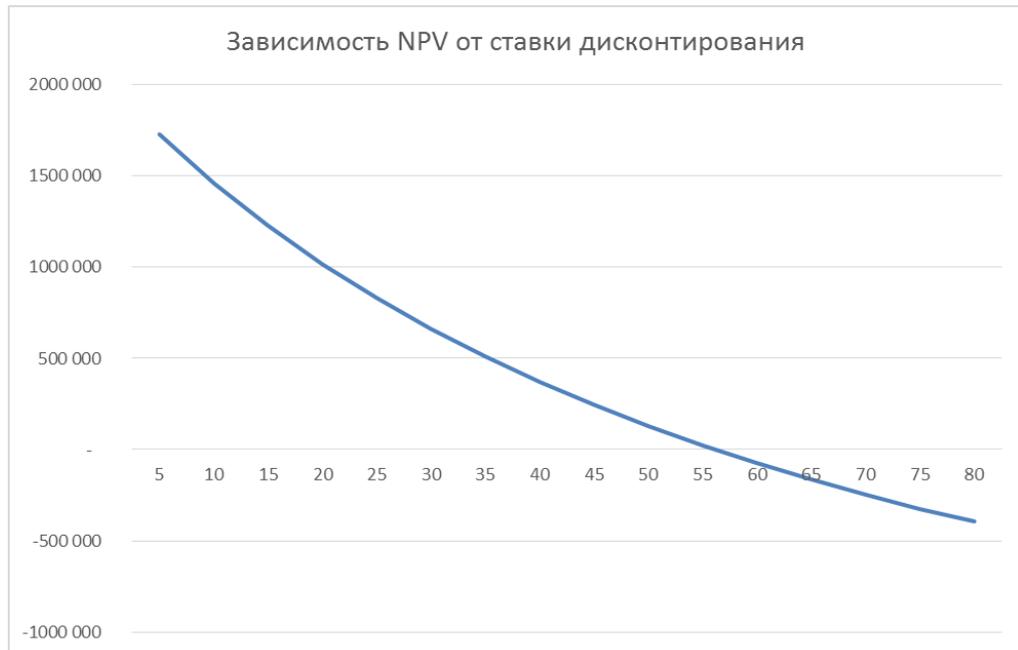


Рисунок М.1 – Расчет внутренней нормы рентабельности