

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: **Створення тренінгового центру Майстерня Improv**

Виконали: студентки 6 курсу, групи СП17/М

спеціальності 073 « Менеджмент»

Бутеленко Вікторія, Новак Ольга

Керівник: Борщевський В.В.

Рецензент: Криса О.Й.

Львів 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ГЛОСАРІЙ СЛІВ	6
РОЗДІЛ І. ПОТРЕБА	10
РОЗДІЛ ІІ. IMPROV У СВІТІ	12
2.1. Improv-enterprises у світі.....	12
2.2. Історія та передумови виникнення improv-методології.....	14
2.3. Види, канони і правила Improv	18
РОЗДІЛ ІІІ. ПРОТОТИП	22
3.1. Історія та передумови виникнення проекту Майстерня Improv	22
3.2. Огляд та цінності проекту Майстерня Improv	23
РОЗДІЛ ІV. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ	31
4.1. Бізнес-дизайн за Адріаном Сливоцьким.....	31
4.2. Портрет клієнта	31
4.2.1. Сегментація за мотивацією	31
4.2.2. Карта проблемних точок клієнтів.....	33
4.3. Унікальна ціннісна пропозиція.....	35
4.3.1 Карта ціннісної пропозиції за методологією Остервальдера-Піньє ...	38
4.4. Модель прибутку.....	39
4.4.1. Ціноутворення	40
4.5. Стратегічний контроль	41
4.6. Фокус діяльності	41
РОЗДІЛ V. МАРКЕТИНГ ТА ПРОДАЖІ	43

5.1. Етапи залучення клієнтів.....	43
5.2. Стейкхолдери та форми взаємодії з ними	51
5.3. Очікувана поведінка стейкхолдерів та канали комунікації з ними	56
5.4. Конкуренти	58
РОЗДІЛ VI. КОМАНДА	62
РОЗДІЛ VII. СТРАТЕГІЯ.....	64
7.1 Короткотермінові бізнес-цілі	64
7.2. Довготермінові бізнес-цілі	65
РОЗДІЛ VIII. РИЗИКИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ПРОЕКТУ	67
РОЗДІЛ IX. ОЦІНКА ТА ІНВЕСТИЦІЇ	69
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	72
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

За останніх десять років темп життя прискорився в рази: багато проблем доводиться вирішувати миттєво. Люди намагаються все контролювати, чіпляються за старі установки, і це часто блокує особистий розвиток. Іноді варто впустити в життя трохи імпровізації і дозволити собі більше діяти, аніж обдумувати. Саме з цим можуть допомогти інструменти improv-театрів.

Improv — це методологія, яка за допомогою гри та імпровізації допомагає розвивати комплекс м'яких навичок. У improv-театрах усі вистави створюються за певними правилами і без попередніх домовленостей між акторами. Ці театри містять в собі цілу екосистему. Багато з них є багатомільйонними improv-enterprises, які заробляють на продажі квитків на вистави, організації шоу-вистав, діяльності тренінгових центрів, де кожен охочий може розвинути свої м'які навички і розробці навчальних курсів та інших сервісів для B2B сегменту. За даними The Improv Network¹ у світі налічується 175 таких театрів, а в Україні - жодного.

Ми прагнемо створити у Львові перший в Україні improv-театр з тренінговим центром, навколо якого буде об'єднуватися спільнота активних людей та команди імпровізаторів. Оскільки зараз спільнота improv у Львові невелика, ми вирішили розпочати свою діяльність з навчальних курсів Майстерня Improv. В рамках дипломного проекту ми будемо розповідати про запуск і розвиток цього проекту. Для нас Майстерня Improv — це проект-амбасадор, який може підготувати підґрунтя для подальших дій: масштабування і на інші напрямки діяльності і створення театру.

Майстерня Improv — це курси на 6 рівнів навчання, під час яких за допомогою імпровізаційних вправ та ігор учасник розвиває свої м'які навички.

¹ <http://www.theimprovnetwork.org>

В подальшому випускники курсів можуть сформувати власні improv-команди або стати лояльною до improv-театрів аудиторією.

Одна з переваг Майстерні полягає в тому, що ми не читаємо довгі лекції про розвиток емоційного інтелекту. Ми занурюємо учасників курсів у винятково практичні заняття, на яких вони шляхом спроб і помилок вчаться та аналізують свій розвиток. Навчання на Майстерні триває також поза заняттями. Учасники отримують додаткові коучинг сесії від викладачів, на яких вони розбирають досягнення та речі, над якими потрібно ще працювати. Тренер ставить ряд запитань, щоб зрозуміти, чому на думку учасника деякі речі виходять, а деякі ні, з'ясовує причину блоків і дає рекомендації до їх подолання. Також учасники курсів отримують домашнє завдання для тренування певних навичок або закріплення вивченого матеріалу.

Місія Майстерні Improv: за допомогою improv-курсів, тренінгів та вистав, надавати всім охочим інструменти для власного розвитку. Ми прагнемо об'єднати навколо себе людей, які у повсякденному житті навряд би зустрілись, людей, які прагнуть саморозвитку, які готові навчатися новому і досліджувати протягом усього життя.

ГЛОСАРІЙ СЛІВ

Improv — це методологія, яка за допомогою ігор та імпровізації допомагає розвивати комплекс м'яких навичок / *soft skills*, таких як: комунікація, креативне мислення, ініціативність, вміння розкриватися емоційно, швидко мислити, проявляти винахідливість і гнучкість у непередбачуваних ситуаціях. Improv-методологія містить в собі правила, вправи-розминки та сталі ігрові конструкції.

М'які навички² / *soft skills* — це комплекс неспеціалізованих навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність і, на відміну від спеціалізованих навичок, не пов'язані з конкретною сферою. До них належать: креативність, командна робота, вміння вирішувати проблеми та слухати, ініціативність та лідерство, емоційний інтелект, критичне мислення, гнучкість та адаптивність та ін.

Improv-вправи / розминки — проводяться на початку репетиції / заняття. Вони допомагають переключитися від попередніх справ, робочого дня, сконцентруватися, розігрітися фізично тощо.

Improv-ігри — це короткі театральні сценки, які мають містити в собі конструкцію: Хто герої? Де вони знаходяться? У чому проблема або конфлікт? Який вихід / вирішення? Також ігри мають додаткові правила і умови, які ускладнюють імпровізацію. Кожна гра сприяє розвитку певних м'яких навичок. Відповідно до категорій Improv Encyclopedia³ improv-ігри допомагають розвивати такі м'які навички, як: комунікація, ініціативність, довіра, командна робота, креативне та дисоціативне мислення, вміння проявляти емоції, слухати і

² <https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills-2060852>

³ <http://improvencyclopedia.org/categories/>

чути, приймати і доповнювати ідеї, концентрувати увагу, не боятися помилок і т.д.

Improv enterprise — це компанії / театри, які заробляють на:

1) Проведенні навчальних курсів (B2C).

Усі курси базуються на improv-методології. Компанія має базу тренерів та коучів, які відповідно до попередньо написаної програми курсу, проводять заняття.

2) Проведенні тренінгів та тимбілдингів для корпоративних клієнтів (B2B).

Програма кожної події розробляється після проведення діагностики відповідно до проблем та запитів компанії-клієнта.

3) Продажі квитків на improv-вистави та мерч-продукції improv-груп.

4) Продажі страв та напоїв у барі/ресторані, який знаходиться на території компанії/театру.

5) Наданні приміщень компанії в оренду.

Improv-театр — це театр, у якому немає режисера і драматурга. Усі вистави створюються за певними правилами, з одного слова-ідеї від глядачів, без попередніх домовленостей між акторами і ніколи не повторяться знову. За вечір проводиться кілька різних по формату імпровізаційних вистав.

Improv-вистава — триває від 45 хв до 1,5 год. Актори грають один довготривалий формат, для якого беруть один ключ (ідею) або 10-12 коротких сценок, для кожної з яких беруть новий ключ (ідею від глядачів). Усе, що бачать глядачі на сцені — повна імпровізація. Єдине, що погоджують актори попередньо — це список ігор, або формат безперервної вистави.

Improv-актор — це люди, які переважно не мають професійної акторської освіти і розпочинали займатися improv у якості хобі для власного саморозвитку,

згодом вирішили імпровізувати на професійному рівні. Завдання актора - постійно відточувати навички імпровізації, взаємодії в команді, постійно ставити собі нові виклики для розвитку та цікавитися різними темами (від кораблебудування до всесвітньої історії) для загального розвитку.

Improv-група — це команда акторів-імпровізаторів (від 4 до 16 людей). Вона включає в себе людей різного віку, зовнішності та професій. Їх об'єднують любов до імпровізації та спільні цінності. Група самостійно або з коучем обирає формат вистав. Вони збираються на репетиції 2-3 на тиждень, щоб тренувати майстерність.

Improv-МС — це посередник між акторами і глядачами. Його завдання пояснювати суть гри або формат вистави, взяти ключ / історію / ідею від глядачів. Під час певних сценок він втручається і додає ще правил гри, щоб “ускладнити акторам життя”. Він займається “емоційним розігрівом” глядачів.

Improv-тренер — це вчитель, який має щонайменше 3-5 років сценічного досвіду і розуміється на improv-методології. Він працює з людьми, які не мають ніякого попереднього досвіду в improv, в рамках довготривалих курсів, тренінгів, вузькоспеціалізованих воркшопів. Він чітко пояснює, що учасники роблять в рамках занять, навіщо їм це потрібно, як та чи інша вправа допомагає їм розвиватися.

Improv-коуч — це наставник improv-групи, який має щонайменше 5-8 років сценічного досвіду, розуміється на improv-методології та різноманітні форматів шоу. Його завдання - розвивати унікальний стиль групи, підсилювати сильні сторони кожного актора. Коуч не грає у виставах спільно з командою. Під час вистави він робить нотатки на тему: що було влучно, і натомість що потрібно покращувати в імпровізації. Коуч формує стратегію репетицій, займається напрямком improv-development, направляє команду, щоб вона розробила свій унікальний стиль шоу та вистав, експериментує з новими форматами вистав. Він

не зобов'язаний пояснювати, чому саме ця вправа або чому саме такий формат репетиції потрібен для розвитку команди.

Lviv Improv community — це об'єднання 3 improv-груп зі Львова: Pan Kotsyk, BaoPeople, Ma3Gun та тренінгового центру Майстерня Improv. Команди зацікавлені у популяризації improv-театрів серед українського глядача. Раз на пору року проводять спільний виступ: Lviv Improv Community Show, який є великою промо-подією improv-театрів та методології.

РОЗДІЛ І. ПОТРЕБА

За останніх десять років темп життя в рази прискорився. Сьогодні багато проблем доводиться вирішувати миттєво. Такі ситуації спонукають задуматися, що іноді варто відпустити себе та припинити контролювати все. У школі нас не вчили таким навичкам. У когось вони створилися природнім шляхом, але над м'якими навичками потрібно постійно працювати.

М'які навички / *soft skills* — це комплекс неспеціалізованих навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність і, не пов'язані з конкретною сферою. До них належать: креативність, командна робота, вміння вирішувати проблеми та слухати, ініціативність та лідерство, емоційний інтелект, критичне мислення, гнучкість та адаптивність та ін.

Бажання всебічного саморозвитку та самоактуалізації знаходяться на верхівці піраміди Маслоу, воно не є життєво необхідним, але тим не менше у сучасному житті воно займає вагоме місце. Зараз світ переживає зміну парадигми навчання на *life long learning*. Так, в центрі стає особистість і потреба у саморозвитку і навчанні протягом усього життя. Безперервна освіта — це процес росту освітнього потенціалу особистості протягом життя⁴. Ще одне з визначень поняття *life long learning* – «постійне та мотивоване навчання». У сучасному ритмі життя потреба постійного саморозвитку актуалізується.

Ми припустили, що найгостріше у сучасному світі стоїть потреба розвивати емоційний інтелект, впевненість під час публічних виступів та вміння проявляти адаптивність у непередбачуваних ситуаціях. Опитування учасників подій Майстерні підтвердило ці гіпотези. Тому розглянемо їх детальніше.

⁴<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52006DC0614>

1. Впевненість під час публічних виступів

Це презентаційні навички, вміння “розрядити” атмосферу, коли це потрібно. Вміння взяти себе в руки і не боятися виглядати недолуго і кумедно перед аудиторією. Для людей, чия робота базується на великій кількості внутрішніх і зовнішніх комунікацій це навичка дуже важлива.

2. Гнучкість та адаптивність.

За цими навичками криється вміння адаптуватися до непередбачуваних ситуацій та вміння долати страх, що все піде не за планом. Це вміння взяти себе в руки і швидко знайти рішення у несподіваних ситуаціях.

3. Емпатія.

Це здатність розпізнавати і контролювати свої емоційні стани та почуття, бажання випробувати себе, незважаючи на судження інших людей. Тут великий виклик: не боятися показувати свої емоції іншим, не закриватися.

РОЗДІЛ II. IMPROV У СВІТІ

2.1. Improv-enterprises у світі

Щоб зрозуміти як навчальні курси, які базуються на improv-методології, можуть допомогти забезпечити потребу з розвитку soft-skills, потрібно звернутися до витоків виникнення цієї методології та розібратися, як працюють подібні курси у світі.

Що таке Improv-enterprise? Це компанії або театри, які в основному заробляють на продуктах improv: навчальних курсах (B2C), консалтингових проектах (B2B), шоу та виставах (B2C / B2B), літературі та мерч продукції. Залежно від театру, бізнес модель може містити в собі і інші побічні джерела заробітку.

За офіційним реєстром The Improv Network⁵ у світі налічується понад 175 improv-театрів, за неофіційними даними ця цифра може бути втричі більшою. Усі найбільші improv-enterprise виникли протягом 70х-80х рр. ХХ століття. Їхнім ключовим джерелом заробітку були вистави та навчальні курси. У 90х роках ХХ століття світовій практиці їхня діяльність масштабувалася і на консультування бізнесів за допомогою інструментів improv-методології. Розглянемо 3 найвідоміші в світі театри:

1. **The Second city**⁶ — найвідоміший у світі improv-театр, базується у Чикаго, LA і Toronto (250 працівників бек офісу та база з 200 тренерів). За даними ресурсу Chicago Business⁷ у 2016 році їхнє revenue з усіх напрямків

⁵ <https://www.theimprovnetwork.org/theatre-list/>

⁶ <http://secondcityworks.com/>

⁷ <https://www.chicagobusiness.com/>

діяльності складало близько \$55 млн. На чому вони заробляють і які підрозділи діяльності містять:

- The Second City Training Center — це 275 курсів та тренінгів для 5000 студентів на тиждень. Їхня база включає близько 200 тренерів та коучів. Викладають не тільки improv, а і інші мистецькі напрямки: режисура, копірайтинг, письменництво тощо (B2C);
 - Second City Works — відповідає за роботу з корпоративним сектором. Вони проводять освітні програми з використанням методів імпровізації у сфері продажів, навчання керівників та продукування креативних рішень. Працюють з понад 600-ма компаніями по всій Америці (B2B);
 - Консалтинг комедійних телевізійних медіа-проектів (B2B);
 - Second City Theatricals — проведення власних шоу у театрах та супровід гастролей у інші міста / країни / круїзні лайнери (B2C / B2B);
 - Second City YouTube channel — зйомка унікального комедійного відео-контенту, монетизація каналу;
 - Брендowana мерч продукція та література;
 - Бари / Ресторани на базі театрів.
2. **ComedySportz / CSz Worldwide**⁸ — це глобальна мережа компаній, які трансформують світ за допомогою імпровізації, завдяки нашій унікальній здатності сприяти співпраці, натхненню, вдячності та задоволенню. Працюють виключно в напрямку спортивного improv: батли між командами за звання кращого імпровізатора. Мають представництва та викладачів у 25-ти містах США, команда складається з 76 людей бек офісу.

⁸ <http://www.cszworldwide.com/about-us>

За даними ресурсу Owler⁹ розрахунковий річний дохід Comedy sportz's складає \$20 млн. Що роблять, на чому вони заробляють:

- Курси та менеджерський супровід батлів для команд по спортивному improv у власному театрі та інших локаціях (B2C);
- Проведення батлів між командами: продаж квитків на шоу, проведення закритих батлів, виступи на корпоративах (B2C / B2B);
- Бари / Ресторани на базі театрів (B2C).

3. **iO Theater** — improv-театр, що базується у Чикаго. Особливість театру IO в тому, що він спеціалізується виключно по довгих формах improv і надає найкращу в світі освіту по цьому напрямку. Команда складається з 26 людей бек офісу. За даними ресурсу Inc magazine¹⁰ розрахунковий річний дохід iO Theater складає \$7 млн. Що роблять, на чому вони заробляють:

- Проведенні навчальних курсів (B2C);
- Проведенні тренінгів та тимбілдингів для B2B клієнтів;
- Продажі квитків на improv-вистави та мерч-продукції improv-груп;
- Продажі страв та напоїв у барі/ресторані, який знаходиться на території компанії/театру.
- Наданні приміщень театру в оренду.

2.2. Історія та передумови виникнення improv-методології

Історія сучасного improv-театру розпочалася на початку XX століття у США. У 20-х роках XX століття у Чикаго педагог та викладач акторської

⁹ <https://www.owler.com/company/comedysportzutah>

¹⁰ <https://www.inc.com/zoe-henry/how-io-co-founder-charna-halpern-built-a-profitable-comedy-business.html>

майстерності Віола Споулін почала вести заняття з акторської майстерності для дітей-емігрантів та проблемних дітей в школі. Вона почала помічати, що дітям-емігрантам важко інтегруватися у новий колектив та нове суспільство. Дітям з гуртка важко спрацюватися разом, склалося середовище недовіри та емоційної скутості. Тоді Віола почала розробляти вправи та ігри, які базувалися на імпровізації, та за допомогою цих вправ допомагати дітям опанувати акторську майстерність. Суть методології Споулін¹¹ полягала в тому, що кожна гра має свою чітку структуру та вимагає у гравця сконцентруватися на певному завданні або проблемі, і під час імпровізованої сценки знайти рішення цього завдання. У цьому грайливому, активному стані гравець отримує спалахи інтуїтивного, натхненного вибору, що приходить спонтанно. Акцент гри полягає в тому, що розум концентрує увагу на виконанні завдання у момент створення або гри, а не в попередньому плануванні, що не дозволяє проявити свій творчий потенціал на повну. За допомогою своїх ігор Віола Споулін допомагала розвивати навички лідерства, ініціативності, командної роботи, а також емоційний інтелект, уважність, швидкість реакції, комунікативні навички, вміння концентрувати увагу та слухати.

Як навчити дітей не боятися помилок? Адже страх помилки у дорослому житті, може стати дуже великим “самоблоком” до всього нового. Страх блокуватиме внутрішню ініціативу пробувати щось нове та експериментувати. Це запитання стало одним з найбільших викликів для Споулін. Тому, під час своїх занять вона почала приділяти цьому питанню увагу. На репетиціях Віола прагнула створити середовище довіри на безпеки, тому коли хтось робив будь-яку помилку, всі починали йому гучно аплодувати і кричати “браво”. Вона проводила велику комунікаційну роботу, що в імпровізації помилятися нормально, на те вона й імпровізація, ти не знаєш, що буде далі, ти досліджуєш.

¹¹ <http://spolin.com/>

Споулін вимагала у своїх учнів максимального дотримання правил ігор та загальних правил імпровізації. Її гіпотеза полягала в тому, що якщо діти дотримуються її рекомендацій та правил на репетиціях, вони будуть інтегрувати ці речі і у повсякденне життя. І таким чином позбавлятися скутості, страхів та проблем з базовими м'якими навичками. Ця гіпотеза підтвердилася.

Що таке процес імпровізації? У першу чергу — це коли актор нічого не планує заздалегідь, а діє одразу. Тут, велику роль відіграє підсвідомість. Люди часто дають несвідому протидію (блок) на речі (м'які навички), з якими у них проблеми. Ця протидія показує, над чим потрібно працювати. Викладач / тренер відповідно своїми рекомендаціями та вправами, допомагає забрати цю протидію, щоб сценка вдалася. Якщо блок зникає на сцені чи репетиціях, його сила у повсякденному житті послаблюється або зникає взагалі.

Син Віоли Споулін Пол Сілз зрозумів, що ігри та вправи, які використовує його мама на заняттях, можна відігравати на сцені. З таким підходом, глядач стає частиною вистави. Адже все що показують актори, створюється з ідей та історій глядачів. У деяких вправах глядачі безпосередньо грають з акторами на сцені. Так вправи та ігри Віоли Споулін стали фундаментом для створення зовсім нового типу театру - improv. Який впевнено займає свою нішу серед інших видів театрів у світі. У 1959 році Пол Сілз стає співзасновником¹² improv-театру Second City¹³, який сьогодні має театри у LA і Toronto. Зараз Second City є найвідомішим у світі театром і найприбутковішою improv-enterprise у світі.

У 50 рр. XX ст. у Лондоні режисер Кіф Джонстон відчував, що театр став претензійним, тому середньостатистична людина не думала йти у театр. А саме таку аудиторію людей він хотів залучити у якості глядачів. Театр потребував інновацій в плані підходу та формату вистав, змін стратегії репетиції. Актори

¹² <https://www.secondcity.com/history/1967/>

¹³ <https://www.secondcity.com/history/>

зловживали “шекспіризмами”: перегравали, відігравали на атоматизмі без усіляких переживань, самі не були занурені у процес гри, не реагували на непередбачувані ситуації. Саме ці проблеми стали передумовою для виникнення improv театрів у Великобританії. Кіф Джонстон почав розробляти подібні вправи, як Віола Споулін у Чикаго. Ці вправи та ігри базувалися на імпровізації, та допомагали акторам покращити акторську гру і комплекс м’яких навичок необхідний для ефективної взаємодії у театральній трупі. Його методика, давала свій ефект для акторів, але залишалася проблема, як залучити нових глядачів до театру.

Якось Кіф Джонстон потрапив на матч з реслінгу і був вражений тамтешньою атмосферою і почав думати, як можна таку саму атмосферу перенести у середовище театру. Джонстон вирішив, що одним з підходів буде поєднання елементів театру і спорту. Так з’явився напрямок improv театру під назвою “Theatre sports”. Атрибути командного спорту та змагання були адаптовані до імпровізаційного театрального контексту. Кіф Джонстон створив проривну інновацію у тодішньому театрі, створивши перетин між спортом та театром. Його ідеї та методика через формат “Theatresports” продовжували впливати (прямо чи опосередковано) майже на кожну велику improv-групу.

У 1980 р. у Чикаго двоє Alumni з театру Second City Шарна Халперн і Дел Клуз засновують театр Improv Olympic. І ведуть активну роботу над розробкою нових форматів довгих форм improv, які досі є проривною інновацією у світі театрів імпровізацій. Сьогодні театр iO Chicago надає найкращу у світі освіту для імпровізаторів.

2.3. Види, канони і правила Improv

Найважливішими канонами в improv-театрах є принцип “так і..” та конструкція ВМПЗВ (відносини, місце, проблема/конфлікт, загострення і вирішення). Принцип “так і..” означає приймати, цінувати і доповнювати ідеї партнера. Імпровізація — це партнерство, в рамках якого ви разом з іншим актором досліджуєте і будуєте історію. Важливо не просто приймати ідеї один одного, а і доповнювати їх новими деталями. Окрім принципу “Так і..” існує ще ряд фундаментальних правил improv:

1. Будь ласка, помиляйтесь.

У філософії improv-театрів помилка — це добре, бо ризикнув, відтак — дізнався щось нове. Крім того, кожен improv-актор виходить на сцену з розумінням, що сценка вийде, або не вийде. Головне не боятися пробувати.

2. Слухайте уважно.

Кожна фраза і деталь — має значення, адже її можна використати в історії далі. Імпровізатори вчаться слухати не тільки вухами, а і тілом, і очима: вловлювати імпульси (сигнали) від партнерів, без слів.

3. Все, що відбувається, так і має бути.

Що б не сталося впевненість понад усе. Improv-актори працюють з ідеями, які є і цінують кожен ініціативу. Кожна ідея по-своєму прекрасна. Якщо імпровізатор помилився, він ніколи цього не покаже, натомість зробить так, щоб всі думали, що це було заплановано завчасно.

4. Поважайте партнера та його ідеї.

Актори не думають про себе, вони думають про інших: аналізують що було добре зіграно, радять, що можна зробити краще. Роблять так, щоб партнер виглядав добре. А поза репетиціями, аналізують себе.

5. Не плануйте.

Одна з найважчих речей в імprovізації — вміти не планувати і вміти іноді поступатися своїми ідеями. Адже імprovізація — це процес дослідження, а дослідження — це партнерство.

6. Не бійтесь виглядати смішним.

Не зважаючи на те, що закордоном імprov позиціонується, як “імprov comedy”. Не потрібно робити навмисних кроків, щоб глядачі засміялися, готувати наперед жарти. Це не працює, а натомість розфокусує увагу.

7. Не бійтесь своїх емоцій, вони прекрасні.

Якщо імprov-акторам у житті притаманна інтровертність і стриманість в плані емоцій, виходячи на сцену, вони абстрагуються і перевтілюються, щоб дослідити різні грані себе.

ВМПЗВ — це своєрідний “фастфуд Станіславського”: елемент запозичений з його методик. Кожна сценка чи вистава в імprov містить в собі цю конструкцію. Є герої, які перебувають у певних відносинах, вони перебувають у незвичній локації, стається проблема / конфлікт, який отримує потім загострення і шляхом пошуків проблема / конфлікт вирішується.

Окрім конструкції ВМПЗВ і принципу “Так і...” і базових правил кожна гра і форма мають свої додаткові правила, які ускладнюють імprovізацію акторам. Завдання акторів, дотримуючись всіх правил та канонів зіграти сценку (виставу), натхненну певним словом або історією від глядачів.

Імprov як один з видів театрів імprovізації, поділяється на 2 ключові формати: короткі та довгі форми. Кожен з форматів має своє додаткове розгалуження (див. Таблицю 2.1). Види та підвиди імprov.

	Короткі форми	Довгі форми
Тривалість	45 хв. - 1 год.	45 хв. - 1 год.30 хв.
Кількість гравців	від 6 до 14 акторів 1 МС (master of ceremony)	від 2 до 9 акторів
Опис формату	8-12 ігор, кожна гра має свої правила. Кожна гра - це окрема сценка, яка має свій початок та кінець. Для кожної гри МС у глядачів бере новий ключ. У деяких моментах МС втручається в сценку і додає нові умови, яких актори повинні дотримуватися.	1 гра, яка має свій чіткий формат. Хтось з акторів бере один ключ від глядачів для натхнення. І актори без перерви, за правилами формату грають виставу.
Підвиди форматів	Музичне improv. Вистава виглядає так само, як у коротких формах. Тільки у кожній грі, робиться акцент на спів, музику та вміння читати реп. Кожна гра по своїй суті музична.	Музичний Армандо. Вистава виглядає так само, як у довгих формах. Тільки в певний момент наче у мюзиклі актори починають співати імпровізовані пісні.
	Match / Theatre sports. 2 команди акторів	Cage match. 2 команди акторів

	<p>(по 3-5 гравців)</p> <p>1 - МС</p> <p>1 - рефері, який слідкує за коректністю результатів голосування.</p> <p>Тривалість 1,5-2,5 год.</p> <p>Команди грають від 5 до 9 раундів. У кожному раунді глядачі обирають команду переможця. Перемагає команда, яка отримує більшу кількість переможних раундів.</p>	<p>(по 3-5 гравців)</p> <p>В рамках батлу команди по черзі грають вистави по 30 хв кожен.</p> <p>Тоді глядачі шляхом голосування або оплесків визначають, хто стає переможцем.</p>
--	---	--

Таблиця 2.1. Види та підвиди improv

РОЗДІЛ III.

ПРОТОТИП

3.1. Історія та передумови виникнення проекту Майстерня Improv

Історія improv у Львові розпочалася у 2011 році в рамках проекту «L²: помноження культур Любліна і Львова». Ідея проекту L² - створити партнерство між творчими середовищами Любліна і Львова. У 2011 році L² був театральним. Організатори проекту зібрали акторів та акторів-аматорів з різних міст України і було проведено 2-тижневі improv-варштати. Тренерами були досвідчені актори з Польщі Пшемислав Буксінський і Аркадіуш Зятек.

У 2013 році випускники цих варштатів створили improv-групу SerYozno. Яка активно виступала 2013-15 році на різних музичних та театральних фестивалях західної України та у Білорусі. У 2015 році команда провела перші 2-тижневі майстер-класи (20 випускників), після яких з'явилася нова improv-група Pan Kotsyk. Того ж року команда SerYozno вирішила спробувати інакший формат курсів, і восени 2015 року розпочала проект Майстерня Improv. Формат навчання був наступним: 3 місяці, 2 рази на тиждень, 3 години (Вартість курсу - 1500 грн за 3 місяці). Метою проекту було створення та підтримка нових improv-команд у Львові. В рамках такого інтенсивного навчання учасники отримували хороші імпровізаційні навички і мали достатню мотивацію продовжувати роботу в контексті improv. Тоді Майстерня складалася з 2 груп випускників (загалом 27 випускників). І після 2 випуску влітку 2016 року проект припинив своє існування. У 2018 році виникла ідея, відновити проект, але у оновленому форматі навчання та з новими цілями.

3.2. Огляд та цінності проекту Майстерня Improv

В оновленому форматі проект Майстерня Improv розпочав свою діяльність в жовтні 2018 року. Що змінилося в концепції проекту? Згідно таблиці 3.1. “Порівняльна характеристика проекту 2015 і 2018” Майстерня стартувала у режимі fast and fail: без завершеної програми, без сайту і сторінок у соціальних мережах, без попередніх рекомендацій від випускників курсів. Було тільки бачення формату курсів, теми занять і брендинг.

	2015	2018
Продукт	<ul style="list-style-type: none">● improv-курси на 3 місяці.	<ul style="list-style-type: none">● improv-курси на 6 рівнів;● improv-тренінги.
Формат навчання	<ul style="list-style-type: none">● 3 місяці, 2 рази на тиждень, з 18:00-21:00.	<ul style="list-style-type: none">● 8-9 тижнів, 1 раз на тиждень, з 19:00-21:30;● від 2 до 8 годин.
Формат викладання	<ul style="list-style-type: none">● Присутні мінімум 3 тренерів на занятті.	<ul style="list-style-type: none">● 3 тренерів присутні тільки на першому і останньому заняттях курсу;● Кожен рівень має свою вузьку тему навчання;● Тренер постійно пояснює, як той чи інший інструмент проектується на повсякденне життя.● Раз на кілька занять тренер проводить коучингову сесію, на якій дає фідбек та

		рекомендації учасникам.
Домашнє	<ul style="list-style-type: none"> ● Не було 	<ul style="list-style-type: none"> ● Є після кожного заняття
Фінальні іспити	<ul style="list-style-type: none"> ● 2 закритих проміжних виступи, 1 відкритий 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1 відкритий і в кінці курсу
Додаткові бонуси	<ul style="list-style-type: none"> ● Не було 	<ul style="list-style-type: none"> ● Подарунок після закінчення курсів: брендований мерч (футболки, екторби тощо.) ● Фото та відео з деяких занять та виступу.
Цілі проекту	<ul style="list-style-type: none"> ● Проведення курсів для створення нових improv-команд у Львові. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Проведення курсів для людей, які прагнуть саморозвитку. Improv, як інструмент, а не ціль. ● Побудувати сталий бізнес у сфері креативних індустрій.

Таблиця 3.1. Порівняльна характеристика проекту 2015 і 2018.

Одна з ключових змін, яка відбулася в проекті: ми перестали робити курси improv для improv, а почали робити курси для людей, які прагнуть саморозвитку, використовуючи методологію improv. Ми дослідили потреби клієнтів: потенційних і тих, хто навчався на курсах Майстерні у 2015-16 роках. Наші гіпотези щодо потреб і больових точок підтвердилися: потреба розвивати емоційний інтелект, поводитися впевнено під час публічних виступів та вміння проявляти адаптивність у непередбачуваних ситуаціях.

Які помилки ми допустили при швидкому запуску?

1. Недостатньо часу на промоцію курсів.

Запускаючи з нуля, ми заклали на промо-кампанію 2 тижні. Зараз ми закладаємо щонайменше півтора місяці.

2. Відсутність комунікації між тренерами.

Не було зрозуміло, що зроблено в рамках занять, які успіхи учасників. Зараз ми налагодили внутрішні комунікації. Після кожного заняття тренер записує аудіо-повідомлення на 10-20 хв. у якому розповідає про потужні моменти, про речі, на які потрібно звернути увагу на наступному занятті і короткий фідбек по кожному учаснику.

3. Психологічна ціна за курс.

Ціна за курс була визначена виходячи не з собівартості, а виходячи з психологічно прийнятної цифри. Ми не могли сформувати кінцеву собівартість, поки не закінчився курс. В результаті, підрахувавши все, ми були у збитковій ситуації.

З жовтня по травень під брендом Майстерні Improv було проведено:

- 8 безкоштовних промоційних тренінгів (спільно з ГО «ФРІ+», всеукраїнським рухом "Твоя Країна" та Львівською Національною Академією Мистецтв.
- 6 платних воркшопів від improv-тренерів з Чехії, Польщі та України.
- 3 виступи від випускників довготермінових курсів.

Зараз на довготермінових курсах I, II і III рівнів навчається 27 студентів та триває четвертий набір на I рівень навчання.

Місія Майстерні Improv: за допомогою improv-курсів, тренінгів та вистав, надавати всім охочим інструменти для власного розвитку.

Візія Майстерні Improv: стати тренінговим центром, де люди в рамках різних навчальних подій, за допомогою інструментів імпровізації, будуть розвивають комплекс м'яких навичок.

Чому ми взяли за основу проекту саме improv-методологію? Тому що ми на власному досвіді переконалися, що вона дієва. Імпровізація допомагає різносторонньо розвиватися і дає можливість подивитися на себе з різних сторін. Improv виникло, щоб допомогти розвивати комплекс м'яких навичок практично, шляхом спроб і помилок на власному досвіді.

На відміну від більшості improv-ініціатив в Україні, ми переконані, що improv не повинно бути комедійним “навмисно”. Адже це формує певні очікування у глядачів: що має бути смішно, а це чинить тиск на актора. Для нас гумор і сміх - це приємна побічна реакція, яка виникає, але не є обов'язковою. Ми зосереджуємо увагу на моделюванні ситуацій, які у реальному житті не сталися б, розмовах героїв, які жили в різні часові епохи, будуємо світи, які відрізняються від нашого, руйнуємо закони фізики і досліджуємо, що з цього вийде. Занурюємо глядача в ці історії та нові світи разом з нами. В рамках Майстерні будуємо середовище довіри та поваги один до одного, кожен актор / учасник курсів залишає своє “єго” за дверима і думає про інших.

Сітка подій в рамках проекту Майстерня Improv:

1. Довготермінові курси (6 рівнів)

Загалом довготермінові курси — це 6 рівнів навчання. Протягом 2019 року триватиме навчання на 3 рівнях навчання та у 2020 році розпочнеться навчання на 4, 5 та 6 рівнях навчання. Кожен рівень має свою вузьку тему і акцент на розвиток конкретних м'яких навичок (див. Таблицю 3.2).

№ рівня	Назва / Тема	Робота над вміннями:
I рівень	Використання правил improv у повсякденному житті	<ul style="list-style-type: none"> ● проявляти винахідливість ● не боятися публічних виступів ● втілювати сміливі і несподівані ідеї ● знаходити нове натхнення ● розслаблятися ● розкриватися емоційно ● бути уважним співрозмовником ● не боятися помилок
II рівень	Динаміка в житті та імпровізації	<ul style="list-style-type: none"> ● проявляти і переймати ініціативу ● знаходити нестандартні рішення ● швидко мислити ● вирішувати конфлікти ● відчувати синергію з партнером ● розуміти партнера “без слів” ● реагувати і знаходити рішення з несподіваних ситуацій
III рівень	Командна робота	<ul style="list-style-type: none"> ● злагоджено працювати в команді ● дивитися на себе з різних сторін ● показувати історії та ідеї ● розставляти пріоритети ● виділяти і посилювати свої сильні сторони ● відчувати простір навколо ● знаходити баланс у вмінні приймати і проявляти ініціативу

Таблиця 3.2. Наповнення I-III рівнів навчання на Майстерні Improv

Зараз триває навчання на I рівні (11 учасників), на II рівні (10 учасників), на III рівні (6 учасників). До кінця 2020 року планується випустити 71 людину з I рівня Майстерні, 32 людей з II рівня та 11 людей з III рівня. Після закінчення курсів за бажанням, випускники йдуть вчитися далі на наступні рівні. Поки 100% учасників переходять вчитися далі, на наступні рівні.
Формат: 8-9 тижнів, заняття один раз на тиждень, тривалість 2,5 години, курс закінчується виступом учасників.

К-ть учасників: 8-14 людей.

Завдання:

- Допомогти учасникам покращити комплекс м'яких навичок;
- Допомогти їм побороти внутрішні страхи і блоки;
- Провести комунікаційну роботу щодо improv та improv-театрів;

Статус: реалізовано, станом на 01.05. року триває навчання на 1, 2 та 3 рівнях Майстерні.

Вартість: 3200 грн. (навчання на одному рівні).

2. Промо події (тренінги / виступи).

Ми проводимо такі події щонайменше раз на місяць. Такі події - найбільш дієвий канал продажу курсів, адже люди мають можливість спробувати себе в імпровізації, отримують інформацію про improv і їм цей продукт стає зрозумілим.

Формат: тривалість 2-3 години.

К-ть учасників: від 8 до 30 учасників.

Завдання:

- Провести комунікаційну роботу: розказати про improv, його

цінність, театри, історію виникнення, різницю, між improv та плейбек театрами тощо;

- Дати всім охочим можливість імпровізувати щоб зрозуміти підходить такий формат навчання їм чи ні на власному досвіді;
- На виставах, дати глядачам можливість стати маленькою частинкою вистави, розказавши історію або запропонувавши слово ключ.

Статус: реалізовано, станом на 01.05. року проведено 8 промо подій.

Вартість: безкоштовно.

3. Тренінги з закордонними тренерами або локальними тренерами.

Дані тренінги зорієнтовані більшою мірою на студентів Майстерні Improv та акторів з Lviv Improv Community. Вони спрямовані не те, щоб підвищувати рівень сценічної компетентності improv акторів.

Формат: 3-годинні або денні тренінги.

К-ть учасників: від 8 до 16 людей.

Завдання:

- Обмін досвідом з колегами по європейському improv цеху;
- Надати акторам та учасникам рівневих програм Майстерні нові інструменти для розвитку м'яких навичок;
- Нетворкінг: надати акторам та учасникам рівневих програм Майстерні можливість познайомитись і поспілкуватися.

Статус: реалізовано, станом на 01.05. проведено 5 тренінгів від чеського improv-тренера Вацлава Вортнера та польського improv-тренера Каятана Очеретко.

Вартість: від 470 грн до 970 грн за тренінг.

4. **Майстерня Improv: Mornings**

Інтенсивні заняття, які проводяться перед початком дня і допомагають фізично і емоційно розігрітися. Вони будуть містити в собі багато фізичних вправ, розминок та активностей.

Формат: раз на місяць (вихідних), початок о 8 ранку, тривалість 2 години.

К-ть учасників: 8-16 учасників.

Статус: не реалізовано.

РОЗДІЛ IV.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТУ

4.1. Бізнес-дизайн за Адріаном Сливоцьким

Завдання будь-якого бізнесу, як сказав Адріан Сливоцький, “робити людей щасливими на всіх рівнях - від споживача до робітника і управлінця, до акціонера і інвестора”. Improv - це мистецтво, яке несе щастя кожному учаснику процесу, від учнів до тренерів. Ми поставили за ціль сформувавши бізнес-дизайн за А. Сливоцьким, який найкраще підтримує цінності improv та задовольняє бажання цільової аудиторії.

4.2. Портрет клієнта

4.2.1. Сегментація за мотивацією

Індивідуальними клієнтами Майстерня бачить людей віком 20-32 років з доходом вище середнього, які витрачають його на розваги, подорожі та навчання. Для клієнтів Майстерні Improv важливим є різнобічний розвиток та гармонійна взаємодія з навколишнім світом. Також вони ведуть активний спосіб життя та часто мають соціальні хобі. Наприклад, займаються танцями, спортом, ходять в гори, театр, кіно, подорожують, відвідують курси іноземних мов та ораторські клуби. Ми виділяємо основні категорії клієнтів серед них:

- Клієнти довготермінових курсів (рівневі програми Майстерні): працівники креативних індустрій, сфери обслуговування та ІТ сфери, які інвестують час в розвиток себе з потреби або власного бажання і водночас хочуть провести цей час, поєднуючи його з новими знайомствами, отриманням емоційної розрядки та грою;
- Клієнти коротких курсів (максимум 1 день): Люди з сім'єю, які

сприймають позаробочі хобі як можливість розслабитися та відпочити.

Нашими клієнтами не є люди з низьким доходом або низькою залученістю в комунікацію з людьми.

У певних випадках ми також сегментуємо клієнтів за мотивацією на наступні категорії:

- Клієнти, які розглядають Майстерню як місце для прокачування емоційного інтелекту. Ці люди ідентифікують в собі чіткі зони для розвитку чи блоки і сприймають інструменти improv як спосіб вирішення їх;
- Клієнти, яких приваблює ігровий елемент Майстерні та які хочуть отримати задоволення від активного проведення часу в групі. Вони сприймають прокачку м'яких навичок як бонус до розважального досвіду Майстерні.

Ми бачимо, що найкраще Майстерня задовольняє саме потреби першої категорії клієнтів, тому плануємо у майбутньому фокусувати бізнес-модель та ціннісну пропозицію на цій категорії.

Серед бізнесів Майстерня орієнтується на компанії, що інвестують у зовнішні та внутрішні тренінги, як у розвиток своїх працівників. В найближчі 4 роки цей напрям нижчий у пріоритеті в порівнянні з індивідуальними клієнтами. В першу чергу ми збираємось працювати з клієнтоцентрованими компаніями, які потребують високого рівня співпраці між працівниками. Серед них можна виділити:

- Для короткотермінових курсів: малі та середні бізнеси з ІТ креативних індустрій та неприбуткові організації, які потребують чи задумуються про одноразову чи регулярну прокачку м'яких навичок працівників;
- Департаменти корпорацій в різноманітних індустріях, які займаються менеджментом людей (наприклад, відділ по роботі з персоналом, відділ

навчання) та мають окремий бюджет на навчання працівників.

Для компаній тренінги Майстерні є доданою цінністю, яка транслюється працівникам як бонус.

Окрім того, Майстерня Improv розглядає варіанти запуску співпраці з приватними освітніми інституціями, які можуть додати методи improv до своїх програм навчання. Подібний досвід було протестовано в публічних школах США¹⁴ з позитивними результатами.

4.2.2. Карта проблемних точок клієнтів

Серед цільової аудиторії довготермінових курсів нами було проведено дослідження з питанням: “Чому ви хочете стати частиною Майстерні Improv?”. Проаналізувавши 47 відповідей, ми склали карту проблемних точок клієнта та опис того, яким саме чином ми збираємось задовольнити його потреби, див. Таблицю 3.1.

Проблеми та страхи	Рішення та задоволення запитів
Я боюся публічних виступів. Не відчуваю себе впевнено, не відчуваю, що мене “чують”. А комунікація і презентації - це невід’ємний елемент моєї роботи.	Клієнт стає учасником довготермінових імпро- курсів. Програма створена так, що учасник поступово може перебороти страхи, невпевненість, емоційну скутість та розгубленість, які блокують учасників під час публічного виступу. За спостереженням тренерів Майстерні Improv, у більшості

	<p>випадків страх публічного виступу пов'язаний зі страхом виглядати смішно. В рамках навчальних курсів ведеться робота над цим аспектом. Клієнт перестає боятися виглядати смішно під час гри, відтак перестає боятися публічного виступу.</p>
<p>Я боюся, що все піде не за планом. Непередбачувані ситуації виводять мене з рівноваги. Я багато вагаюся при прийнятті рішень.</p>	<p>По своїй суті в рамках всіх навчальних програм тренери не дозволяють планування. За допомогою спеціальних вправ та ігор ми вчимо учасників більше розслаблятися. За спостереженнями тренерів, манія контролювати все і завжди виникає через страх помилитися. В рамках курсів учасники вчаться сприймати помилки нормально. Відтак вони не бояться швидше мислити і генерувати ідеї, перестають боятися ними ділитися. Також, командна робота в рамках курсу є важливим фактором. Кожен приходить зі своїм індивідуальним запитом і кожному учаснику Майстерні по-своєму важко пересилювати свій негативізм і страхи. А інші учасники надають йому максимум підтримки в цьому.</p>
<p>Мені важко спланувати свій графік на кілька місяців вперед. Я стараюся уникати довготермінових курсів, та</p>	<p>Зручний формат курсів є точкою диференціації Майстерні Improv серед інших курсів. Формат довготермінових курсів такий: 2,5 години, 1 раз на тиждень, курс - 8-9 тижнів. Участь у курсах</p>

<p>навчальних програм, бо боюся, що не зможу закінчити навчання до кінця. Середньостатистичні театральні курси проходять за форматом: 2 години, 2-3 рази на тиждень, курс триває 2-3 місяці.</p>	<p>не сильно резонує на щотижневу зайнятість клієнта у повсякденному житті: додаткові хобі, подорожі та зустрічі з друзями. При всій зайнятості один вечір на тиждень для імпровізаційного навчання - це зручно. Також, календар початку курсів Майстерня анонсує максимально завчасно.</p>
--	---

Таблиця 4.1. Больові точки потенційних клієнтів

4.3. Унікальна ціннісна пропозиція

Майстерня Improv фокусується на **персоналізованому та ігровому** підході до розвитку м'яких навичок. В рамках курсів клієнт працює на собою на практиці, без ознайомлення з великим об'ємом теоретичного матеріалу та тестів. Авторська програма, розроблена тренерами Майстерні на основі методології improv, дозволяє нашому клієнту експериментувати, помилятися і отримувати конструктивний фідбек від тренерів та інших учасників. Робота над собою не обмежується тільки заняттям. Учасники довготермінових курсів отримують креативне домашнє завдання, виконуючи яке вони стають відкритішими, уважнішими і більше інтегрують підходи імпро у повсякденне життя. Також, кожних 3 заняття, тренери відслідковують успіхи учасника відповідно до їхніх спостережень та спостережень учасника. Тренери дають особисті рекомендації та задають запитання, учасник самостійно аналізує ці моменти і отримує підтримку від тренера та групи. Постановка цілей на кожному проміжному етапі навчання дає клієнтам гнучкість, можливість відслідковувати свої результати та водночас отримувати задоволення від ігор.

Важливим є також те, що ми пропонуємо винятково **практичне навчання**; наші курси дозволяють, на противагу обробці інформації про особистий розвиток, пропустити крізь себе унікальний досвід та мати персональну інтерпретацію свого шляху до цілі. Книги та лекції дають лише знання - ми ж даємо справжню практику, яка значно конвертується у прогрес для людини.

Також у довготермінових курсів зручний формат: 2,5 години, 1 раз на тиждень, тривалість курсу — 8-9 тижнів. Участь у курсах не сильно резонує на щотижневу зайнятість клієнта у повсякденному житті: додаткові хобі, подорожі та зустрічі з друзями. Також, календар початку курсів Майстерня анонсує максимально завчасно.

Ці підходи визначають ціну та диференціюють проект Майстерня Improv від подібних навчальних курсів, які не мають кінцевої цілі навчання, та проміжних точок, а просто тривають, які не є дуже зручними по формату або не дають практичних навичок, які можна використовувати у житті.

Також участь у навчальних подіях Майстерні дає відчуття **приналежності до спільноти** однодумців, які захоплюються improv та прагнуть саморозвитку. Відповідно, Майстерня формує **бренд improv** театрів та **довіру** до них в Україні.

Для перевірки ефективності навчальних програм та відповідності карті больових точок клієнтів, було проведено контрольне дослідження учасників довготермінових програм Майстерні Improv. Учасникам було запропоновано заповнити опитник та оцінити рівень своїх м'яких навичок перед початком навчання на Майстерні та під час навчання (пройшовши 50% курсу). Список м'яких навичок було сформовано згідно моделі дослідження м'яких навичок, які є необхідними для прийому на роботу в європейських компаніях згідно роботодавців (VHSM, 2014¹⁵) та списку найпопулярніших м'яких навичок 2019 року за версією LinkedIn (LinkedIn Learning, 2019). Візуалізація результатів

¹⁵https://conseil-recherche-innovation.net/sites/default/files/public/articles/vhsm_determination_of_soft_skills.pdf

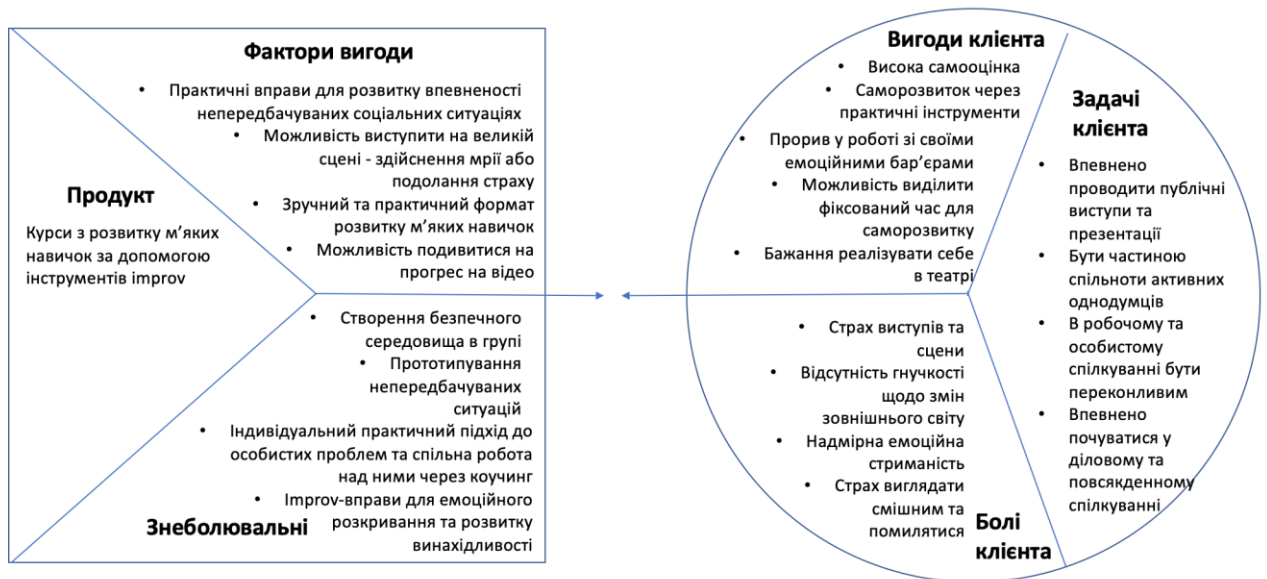
представлена на Зображенні 4.1.

Згідно результатів опитника, лише за перші 8 тижнів учасники Майстерні змогли суттєво розвинути швидкість мислення, креативність, адаптивність та вміння розслаблятися та дещо розвинули вміння слухати, комунікативні навички, вміння переконувати та ініціативність. У планах є проводити контрольні дослідження на різних етапах навчання для відслідковування прогресу.



Зображення 4.1. Візуалізація результатів опитування учасників Майстерні

4.3.1. Карта ціннісної пропозиції за методологією Остервальдера-Піньє



Зображення 4.2. Візуалізація карти ціннісної пропозиції Майстерні Improv

Для більш чіткої презентації унікальної ціннісної пропозиції ми використали карту ціннісної пропозиції за методологією Остервальдера-Піньє (див. зображення 4.2), яка складається з ціннісної карти та профіля клієнта.

Наш клієнт має запити щодо впевненості в публічних виступах, презентаціях та переконливості у спілкуванні. Серед його очікувань від продукту є, крім базових очікувань підняття самооцінки та саморозвитку, також можливість виділити конкретний час під ці задачі, що часто надто складно організувати у напруженому графіку. Неочікуваною вигодою для нього є імовірний прорив у роботі з внутрішніми проблемами та, для деяких, можливість вийти на сцену та реалізувати бажання бути почутим та схваленим.

Клієнт може задовольнити свої базові очікування через практичні вправи, які пропонує Майстерня Improv та можливість побачити себе збоку на відео, обговорити прогрес з командою. Серед соціальних вигод курсів є також можливість показати свій прогрес світу на виступі. Як функціональну перевагу

ми пропонуємо формат навчання, який поєднується зі швидким ритмом життя і дозволяє виділити конкретний час на практику і домашні завдання.

Ми також хочемо окремо виділити болі клієнта: він вважає перешкодою свої внутрішні страхи та емоційну стриманість, в той час як ми допомагаємо з цими страхами боротися через створення комфортного середовища та індивідуальну роботу з проблемами кожного.

4.4. Модель прибутку

Багатокомпонентна модель прибутку (див. Таблицю 4.2) дає можливість продати техніки та методи improv у форматах, зручних для кінцевого споживача.

БАГАТОКОМПОНЕНТНА БІЗНЕС МОДЕЛЬ		
№	Базовий компонент	Прибуткові компоненти
1.	Довгострокові / короткострокові навчальні події	<ul style="list-style-type: none"> ● 6-рівневі навчальні курси ● тренінги з локальними і закордонними тренерами
2.	Бізнес-сервіси	<ul style="list-style-type: none"> ● тімбілдинги ● 5-тижневі навчальні програми

Таблиця 4.2. Бізнес модель проекту Майстерня Improv

Довгострокові / короткострокові навчальні події:

- Проведення рівневих довгострокових програм з подальшим залученням до alumni-спільноти. Рівневі програми Майстерні Improv зараз є основним джерелом доходу. На довгострокових програмах навчається кілька груп одночасно. І ця кількість буде масштабуватися. Наприклад: 2 групи групи будуть паралельно навчатися на I рівні навчання і т.д;
- Проведення тренінгів з досвідченими тренерами для активних учасників

спільноти. Це вузькоспеціалізовані тренінги з закордонними тренерами тільки для учасників Lviv Improv Community та студентів Майстерні Improv. Так, учасники відчують свою приналежність до середовища;

- Також планується проведення вузькоспеціалізованих воркшопів для працівників конкретних індустрій та для вирішення конкретних проблем. Наприклад, як за допомогою імпровізації художники ілюстратори можуть віднайти нове натхнення.

Надання імпро бізнес сервісів дозволяє тренерам працювати зі сталими командами в рамках компаній. Така співпраця залежить від цілей замовника:

- Проведення тимблдингів - це більше про отримання веселощів та емоційної розрядки, можливість комунікувати один з одним неформально. В рамках таких тренінгів колеги можуть подивитися на себе з різних сторін і проявити винахідливість у різних несподіваних ситуаціях;
- Проведення 5-тижневих навчальних програм - це робота над конкретними проблемами з м'якими навичками. В рамках таких програм тренер фіксує ці проблеми. Наприклад, комусь бракує ініціативності, хтось забагато критикує ідеї, хтось натомість боїться пропонувати, хтось не вміє поступатися, а хтось натомість поступається весь час.

4.4.1. Ціноутворення

Ціна на курси є єдиною для всіх рівнів Майстерні та формується враховуючи беручи до уваги:

- оплату тренера;
- витрати на організацію курсу (оренда, сувеніри, подарунки випускникам, зарплата фотографа);
- оплата менеджера;
- витрати на продажі курсу (реклама);

Також при формуванні ціни ми змушені прийняти до уваги, що багато клієнтів відтермінують платежі. Проте найважливішим фактором ціноутворення є також ціна інших подібних курсів на ринку, на яку ми повинні орієнтуватися як новий гравець на ринку. З часом ми плануємо від'єднувати своє бачення від бачення конкурентів та формувати ціну згідно наших витрат та попиту.

4.5. Стратегічний контроль

Перевага Майстерні Improv в тому, що зараз інші гравці українського ринку сфери розваг лише пробують використати елементи improv, в той час як Майстерня **створює стандарт improv** в Україні. Повторити вправи можна, проте неможливо повторити спільноту, яка вже будується навколо Майстерні, і неможливо відтворити цінність для людей, що долучаються до неї.

Також Майстерня Improv **контролює потік інформації до клієнтів** щодо стандартів викладання та виступів improv. Тренери в рамках всіх навчальних подій проводять комунікаційну роботу з учасниками подій: пояснюють різницю між імпро і іншими театрами, вимоги щодо рівня викладання, програм тренінгів та необхідність відповідати світовим стандартам імпро-театрів. Майстерня Improv також має на меті стати медіумом інформації щодо руху improv в Україні. Однією з комунікаційних цілей є створити розуміння того, що таке improv і яке воно має та матиме місце на культурній карті України; цілі цієї досягається через пряму комунікацію з усіма учасниками подій Майстерні як тренерів, так і іноземних експертів що приїжджають в Україну, короткі виступи про improv в Україні на виступах команд та через медіаконтент.

4.6. Фокус діяльності

У межах проекту Майстерня Improv внутрішня команда збирається займатись:

- Плануванням та розробкою навчальних програм для B2C та B2B клієнтів;

- Проведенням навчальних подій: курсів, тренінгів тощо;
 - Організацією і проведенням промоційних подій: безкоштовних вистав, тренінгів з метою залучити клієнтів на навчальні програми та популяризації імпро-театрів в Україні;
 - Онлайн-комунікаціями та впровадженням маркетингової стратегії, в тому числі наповненням сайту та сторінок у соціальних мережах;
 - Створенням концепцій візуальних образів, що супроводжують онлайн-комунікації;
 - Прямими продажами та переговорами з партнерами;
 - Клієнтською підтримкою та коучингом (під час та після надання сервісу);
 - Фінансовим плануванням, прийомом та відправкою платежів;
- У 2020 року фокус діяльності розшириться також до:
- Виготовлення та дистрибуції брендovаних товарів (методичок, брошур, листівок, футболок тощо).
 - Створення візуального контенту для популяризації Improv: ведення YouTube каналу, блогу, написання статей по темі.

Членами команди було прийнято рішення передати підрядникам наступні види діяльності:

- Створення візуальних образів бренду Майстерні (ілюстрації, афіші, лого, рекламні зображення, промо матеріали тощо) згідно концепцій, розроблених командою Майстерні;
- Ведення бухгалтерії компанії;
- Виготовлення брендovаних товарів.

Всі вищеназвані задачі потребують додаткового ресурсу, який неможливо знайти в команді Майстерні. Водночас ці задачі не є в такому об'ємі, що вимагає найму людини в команду Майстерні. Саме тому ці задачі є або будуть передані на виконання професійним компаніям.

РОЗДІЛ V.
МАРКЕТИНГ ТА ПРОДАЖІ

5.1. Етапи залучення клієнтів

За нашими спостереженнями, перед записом на I рівень клієнту важливо отримати прямий контакт з імпров: побачити виставу або взяти участь в рамках тестового тренінгу. Тому до старту нового набору ми проводимо 1-2 таких промоційні тренінги, аби донести клієнту цінність нашого основного продукту - довготермінові рівневі курси з імпровізації. Ефективними для залучення також є особисті рекомендації, як і від учасників курсів, так і від глядачів, які бачили вистави. Також, на курси реєструються люди, які побачили рекламу у соціальних мережах, зацікавилися і вирішили спробувати. Решта комунікаційних точок спрацьовують менш ефективно, проте дозволяють залишатися в полі зору та залучати нову аудиторію. Для більш детальної інформації див. Таблицю 5.1.

№	Точка дотику	% ефективності	Як працює? Що вона дає?
1.	Безкоштовні промо тренінги	16%	Дозволяють потенційним учасникам курсів спробувати себе в імпровізації і зрозуміти продукт Майстерні. Так вони можуть усвідомити, що цей продукт задовольняє їх потреби. Також це можливість задати додаткові запитання тренерам курсів. Проводяться раз-два на місяць, зокрема в партнерстві з різними організаціями.
2.	“Сарафанне радіо” / особисті	24%	Коли хтось пройшов курси і на власному досвіді відчув покращення м’яких навичок,

	рекомендації колег		це сприяє побудові довіри до бренду. Відтак з'являється бажання йти на навчання або спробувати безкоштовне заняття. Рекомендації спрацьовують і тет-а-тет у спілкуванні, і у постах-відгуках у соціальних мережах.
3.	Вистави випускників курсів	24%	Друзі/знайомі/родичі учасників курсів, приходять підтримати “своїх” на виступі. Так, вони дізнаються про проект Майстерня, про курси і у них є можливість подивитися на кінцевий результат роботи учасників і захотіти пройти подібний шлях.
4.	Соціальні мережі: Facebook, Instagram	20%	У соціальних мережах ми показуємо фото та відео “бекстейдж” з занять, щоб сформувати розуміння, як відбувається навчання. Також у соціальних мережах активно висвітлюється що таке Майстерня і як проходять курси. Ми формуємо в людей розуміння, що improv - це емоційно і весело, що розвиток себе за допомогою імпровізації. Такий контент також сприяє побудові довіри до бренду і привертає увагу нових потенційних клієнтів. Також триває постійна робота над рекламними кампаніями у соціальних мережах з метою залучити людей на курси або збільшити активну аудиторію користувачів на сторінці.

5.	Портали та Телеграм канали з анонсами подій	8%	Такі анонси розраховані на дуже широку аудиторію і дозволяють привернути увагу та зацікавити ще один сегмент потенційної аудиторії до якої ми не маємо прямого доступу або про який ще самі не до кінця знаємо.
6.	Е-mail розсилки	4%	Follow up листи після подій, або дайджести новин Майстерні на місяць, які дозволяють охопити неактивну аудиторію потенційних клієнтів, які вже стикалися з імпров-подіями та дали свої контакти для комунікації.
7.	Публікації у медіа-виданнях, виступи на радіо	4%	Це канали на яких зосереджена широка аудиторія і є можливість досягнути велику кількість потенційних клієнтів.

Таблюця 5.1. Комунікаційні точки дотику з потенційними клієнтами.

З нашого досвіду кроки залучення клієнта до проекту виглядають наступним чином:

- Крок 1 - Натхнення
- Крок 2 - Моніторинг
- Крок 3 - Тест драйв
- Крок 4 - Прийняття рішення
- Крок 5,6,7 - Навчання I / II / III рівень
- Крок 8 - Практика у клубі Alumni improv
або Навчання IV, V, VI рівень

З будь-якого з перших 3 кроків клієнт може одразу перейти до Кроку 4 - Прийняття рішення. Після закінчення I рівня учасники мають можливість перейти на II та III рівні курсів (зараз 100% студентів перейшли на наступні рівні навчання). На Кроці 7 - Навчання III рівень, у клієнтів є три подальші сценарії дій: перейти на IV, V, V рівні навчання, вступити у клуб Improv Alumni, де вони будуть продовжувати імпровізаційну практику або вони взагалі не продовжують навчання далі.

Розглянемо детальніше кроки залучення клієнта у Таблиці 5.2. Шлях клієнта до і в контексті Майстерні Improv: Які взагалі є точки контакту? Звідки він може про нас дізнатися? Що ми робимо у тих точках контакту, як привертаємо його увагу? Що відчуває клієнт на тому кроці? Що ми можемо додатково зробити, щоб підсилити його позитивні емоції або послабити / заспокоїти його негативні емоції.

Крок 1	Натхнення
Точки контакту	<ul style="list-style-type: none"> ● Особисті рекомендації колег; ● Соціальні мережі: Facebook, Instagram; ● Безкоштовний тренінг; ● Виступ випускників.
Що ми робимо?	<ul style="list-style-type: none"> ● Позиціонуємо Майстерню як курси, де кожен охочий може розвинути свої м'які навички; ● Регулярно наповнюємо контентом сторінки у соціальних мережах і генеруємо новий фото- і текстовий контент, що спонукає вибрати Майстерню серед інших освітніх проєктів; ● Запускаємо рекламні кампанії;

	<ul style="list-style-type: none"> ● Публікуємо анонси у різних медіа-виданнях та телеграм каналах.
Що клієнт відчуває?	Зацікавленість, сумніви, страх, упередження
Що можемо покращити, яке знеболювальне дати?	<ul style="list-style-type: none"> ● Закликати учасників курсів залишати відгуки; ● Генерувати більше відео-контенту: з відгуками учасників курсів, які будуть говорити про схожі страхи і про неочікувано крутий результат, а також відео з занять, щоб була можливість подивитися, як виглядає продукт; ● Робити картинки-інфографіки, які будуть розповідати про учасників курсів, щоб потенційні нові учасники могли себе з ними асоціювати; ● Оперативно відповідати на всі запитання від потенційних клієнтів в соціальних мережах, на пошті та по телефону.
Крок 2	Моніторинг
Точки контакту	<ul style="list-style-type: none"> ● Пошук в інтернеті; ● Соціальні мережі: Facebook, Instagram.
Що ми робимо?	<ul style="list-style-type: none"> ● Виступи на радіо та телебаченні; ● Публікації статей та анонсів у медіа-виданнях та телеграм каналах; ● Регулярно наповнюємо контентом сторінки у соціальних мережах і генеруємо новий фото і

	текстовий контент, що спонукає вибрати Майстерню серед інших освітніх проектів.
Що клієнт відчуває?	Зацікавленість, сумніви, страх, упередження
Що можемо покращити, яке знеболювальне дати?	<ul style="list-style-type: none"> ● SEO-оптимізацію, щоб простіше було знайти сайт у пошукових системах. ● Налаштувати ремаркетинг, щоб людям, які хоч раз зайшли на сайт і не зареєструвалися, періодично показувалася реклама.
Крок 3	Тест драйв
Точки контакту	<ul style="list-style-type: none"> ● Безкоштовний тренінг; ● Виступ випускників.
Що ми робимо?	<ul style="list-style-type: none"> ● На кожній безкоштовній події розповідаємо, що таке Майстерня Improv і про формат і цінність навчальних курсів Майстерні; ● Організуємо безкоштовні промо-події регулярно: 2-3 рази на місяць.
Що клієнт відчуває?	Зацікавленість, позитив, очікування, веселощі
Що можемо покращити, яке знеболювальне дати?	<ul style="list-style-type: none"> ● Обмінюватися контактами з потенційно зацікавленими клієнтами, і проводити з ними розмови по телефону, у скайпі чи месенджері, в рамках, якої ми відповімо на всі можливі питання;

	<ul style="list-style-type: none"> ● Якщо людина зацікавилася, але не йде на курси з наступним набором, внести її в базу даних “follow up later”.
Крок 4	Прийняття рішення
Точки контакту	<ul style="list-style-type: none"> ● Соціальні мережі: Facebook, Instagram; ● E-mail follow-up; ● Прямий контакт з тренерами; ● Особисті рекомендації колег.
Що ми робимо?	<ul style="list-style-type: none"> ● Розміщуємо посилання на форму реєстрації в постах, Instagram stories, надсилаємо її у e-mail листах, приватних повідомленнях, щоб клієнт міг в один клік на неї перейти і якомога легше її знайти.
Що клієнт відчуває?	Сумніви, впевненість, очікування.
Що можемо покращити, яке знеболювальне дати?	<ul style="list-style-type: none"> ● Оперативно реагувати на звернення у соціальних мережах і відповідати на телефонні дзвінки, щоб сформувати у клієнта почуття безпеки та важливості.
Крок 5,6,7	Навчання I / II / III / IV / V / VI рівні.
Точки контакту	<ul style="list-style-type: none"> ● Заняття в рамках курсів; ● Соціальні мережі; ● Імпро-вистави.

Що ми робимо?	<ul style="list-style-type: none"> ● Коучинг зі сторони викладачів поза заняттями, щоб допомогти учасникам працювати і розвиватися ще ефективніше; ● Знімаємо фото і відео з занять, тегаємо учасників і закликаємо їх робити репости, щоб їхні друзі теж отримали точку дотику з проектом Майстерня; ● Закликаємо учасників ходити на вистави професійних імпро-команд, щоб отримувати нове натхнення; ● Організуємо випускні вистави, закликаємо запрошувати знайомих та друзів.
Що клієнт відчуває?	Веселощі, сильне емоційне піднесення, захват, рішучість, вмотивованість, розгубленість.
Що можемо покращити, яке знеболювальне дати?	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводити тимбілдинги, щоб згуртувати групу і давати учасникам можливість поспілкуватися у неформальній атмосфері; ● Проводити додаткові тренінги, на яких вони мають можливість познайомитися з учасниками з інших груп і обговорити досвід навчання на Майстерні; ● Проводити спільні пробні заняття у improv клубі з alumni Майстерні.
Крок 8	Практика у клубі Improv Alumni.
Точки контакту	<ul style="list-style-type: none"> ● Заняття в рамках клубу; ● Соціальні мережі; ● Імпро-вистави.

Що ми робимо?	<ul style="list-style-type: none"> ● Коучинг зі сторони викладачів поза заняттями, щоб допомогти учасникам працювати і розвиватися ще ефективніше; ● Знімаємо фото і відео з занять, тегаємо учасників і закликаємо їх робити репости, щоб їхні друзі теж отримали точку дотику з проектом Майстерня; ● Організація і проведення вистав 1-2 рази на місяць.
Що клієнт відчуває?	Веселощі, рішучість, вмотивованість, впевненість.
Що можемо покращити, яке знеболювальне дати?	<ul style="list-style-type: none"> ● Розробляти брендований мерч, який буде ілюструвати приналежність до спільноти; ● Проводити тимбілдинги, щоб згуртувати групу і давати учасникам можливість поспілкуватися у неформальній атмосфері; ● Проводити додаткові тренінги, на яких вони мають можливість познайомитися з акторами Lviv Improv Community.

Таблиця 5.2. Шлях клієнта до і в контексті Майстерні Improv

5.2. Стейкхолдери та форми взаємодії з ними

Стейкхолдерів проекту Майстерня Improv можна поділити на зовнішніх: тренери-засновники і працівники проекту та внутрішніх: B2C та B2B клієнти, закордонна improv спільнота, медіа, спонсори, підрядники та конкуренти.

№	Стейкхолдер	Інтереси стейкхолдерів
Внутрішні стейкхолдери		
1.	Засновники	<ul style="list-style-type: none"> ● Побудувати сталий бізнес: відкрити власний improv-театр у Львові з постійно діючим тренінговим центром; ● Прагнуть побудувати потужну improv-спільноту у Львові: натренувати нових коучів та підтримувати нові команди; ● Мати авторитетний вплив на інші improv ініціативи в Україні.
2.	Працівники / внутрішня команда	<ul style="list-style-type: none"> ● Працювати у сфері креативних індустрій; ● Розвивати себе не тільки у професійному, а і в мистецькому плані; ● Відчувати себе причетними до побудови чогось глобального; ● Прагнуть популяризувати improv, як напрямок театру.
Зовнішні стейкхолдери		
№	Стейкхолдер	Інтереси стейкхолдерів
3.	Індивідуальні клієнти	<ul style="list-style-type: none"> ● Хотять розвитку м'яких навичок; ● Прагнуть нових знайомств з активними ініціативними людьми;

		<ul style="list-style-type: none"> ● Бути причетними до креативного середовища; ● Отримувати емоційну розрядку та веселощі після робочого дня.
4.	Бізнес-клієнти	<ul style="list-style-type: none"> ● Хотять, щоб працівники і команди працівників працювали максимально ефективно і злагоджено; ● Отримувати постійно нові інструменти та методики для налагодження командної роботи; ● Хотять отримати емоційну розрядку в рамках робочого дня і отримати нестандартні рішення своїм внутрішнім проблемам.
5.	Закордонна спільнота improv: тренери-фрілансери, improv-команди та театри	<ul style="list-style-type: none"> ● Вболівають за розвиток improv спільноти у всьому світі; ● Хотять їздити “на гастролі” по різних країнах для проведення тренінгів, виступів та розширювати кола знайомств у інших країнах.
6.	Підрядники: Друкарні, світло/звук, фото-і відео-зйомка	<ul style="list-style-type: none"> ● Прагнуть отримувати вчасно проплату та бути причетними до цікавих проєктів.
7.	Медіа	<ul style="list-style-type: none"> ● Прагнуть висвітлювати новини та історії, що цікаві їхнім читачам / слухачам; ● Збільшувати кількість читачів / слухачів.

8.	Конкуренти Коучі / ментори, тренінгові центри, курси акторської майстерності	<ul style="list-style-type: none"> ● Хотуть мати постійних клієнтів та сталий ріст свого бізнесу; ● Хотуть визнання у своїй сфері.
----	---	--

Таблиця 5.3. Карта стейкхолдерів проекту Майстерня Improv

Залежно від категорії стейкхолдерів ми будемо з ними вести відповідну комунікаційну роботу: інформувати, переконувати або спонукати до дії (див. таблицю 5.4). Інформувати, щоб сформувати обізнаність, знання, привернути увагу до діяльності тренінгового центру. Така комунікаційна робота буде проводитися з клієнтами, закордонним improv community та медіа. Наприклад: *“Майстерня Improv — це платформа, на якій ми за допомогою навчальних курсів та тренінгів допомагаємо розвивати комплекс м’яких навичок і показуємо багатогранний світ імпровізації”*.

У наступному типі меседжів, за допомогою відгуків від учасників проекту, ми будемо переконувати та знижувати упередження щодо курсів, нерозуміння цінності, формувати переконання та конкретне ставлення щодо діяльності проекту. Наприклад, відгук від одного з випускників 1 рівня: *“Improv — це дуже крута штука, яка дозволяє відчувати себе зовсім іншою людиною, знову дитиною, оскільки діти ніколи не стримують своїх емоцій, вміють будувати фантастичні світи і гратися в них. Але крім ігор, improv — це дуже класний інструмент по прокачуванні soft-skills. Жодна книжка, конференції і тренінги не дадуть такого результату як імпровізація. Після заняття на Майстерні Improv я завжди знаю, що далі він у мене буде прекрасним”*.

У третьому типі меседжів, ми будемо спонукати діяти певним потрібним проекту чином: стати клієнтом або партнером. Наприклад: *“Іноді варто відпустити манію контролювати все і додати у життя трохи імпровізації. Дозволити собі більше діяти, ніж довго планувати. Познайомся з improv. Це методологія, яка за допомогою гри розвиває винахідливість, креативне мислення та комунікативні навички. Долучайся до Майстерні Improv, щоб отримати інструменти для власного розвитку”*.

№	Зацікавлені сторони група стейкхолдерів	Цілі комунікації зі стейкхолдерами		
		Інформувати	Переконати	Спонукати до дій
1.	Клієнти	+	+	+
2.	Закордонне improv community	+		+
3.	Підрядники			+
4.	Медіа	+		
5.	Конкуренти			+

Таблиця 5.4. Основні категорії стейкхолдерів відповідно до очікуваного результату

5.3. Очікувана поведінка стейкхолдерів та канали комунікації з ними

	Стейкхолдери	Очікувана поведінка	Канали та комунікації	Ключові меседжі для комунікації
1.	Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> ● Зацікавленість ● Моніторинг: пошук відгуків, відео, описів занять; ● Проведення тест драйву: пробний тренінг; ● Прийняття рішення; ● Запис на курс; ● Навчання на 1-6 рівнях навчання. 	<ul style="list-style-type: none"> ● “Сарафанне радіо” / особисті рекомендації колег; ● Вистави випускників курсів; ● Безкоштовні промо тренінги; ● Соціальні мережі: Facebook, Instagram, Telegram; ● Портали та Телеграм канали з анонсами подій; ● E-mail 	<p>Ти можеш значно більше, розкрий свій потенціал на повну за допомогою інструментів імпровізації.</p> <p>Реєструйся і стань учасником проекту Майстерня Improv.</p> <p>Якщо тобі здається, що навколо суцільна рутинна, немає нічого цікавого і традиційні розваги здаються марнуванням часу, тоді реєструйся на Майстерню Improv. Це корисне проведення часу серед активних людей, це середовище, де відкриваєш в собі</p>

			<p>розсилки;</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Публікації у медіа-виданнях та виступи на радіо. 	<p>нові грані, долаєш челенджі, змінюєшся, експериментуєш, досліджуєш, навчаєшся слухати і відчувати людей.</p>
2.	Закордонне improv community	<ul style="list-style-type: none"> ● Знайомство, зацікавленість ● Ведення переговорів; ● Планування події / подій; ● Спільне проведення подій. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Міжнародні improv фестивалі, театри та резиденції; ● Соціальні мережі: Facebook, Instagram; ● E-mail. 	<p>Україна - це нова точка на мапі світового improv community. Improv з'явилося відносно нещодавно зовсім нещодавно, але вже завоювало серця глядачів і акторів. Ми прагнемо покращувати свою експертизу і запрошуємо вас для обміну досвідом.</p>
3.	Підрядники	<ul style="list-style-type: none"> ● Оперативні відповіді на наші запити; ● Здійснення прорахунку вартості для різних тиражів 	<ul style="list-style-type: none"> ● Соціальні мережі: Facebook, Instagram; ● E-mail. 	<p>Ми зацікавлені у ефективній співпраці з вами, тому зі своєї сторони усі погодження будемо здійснювати максимально швидко. Очікуємо від вас вчасного виконання</p>

		замовлення.		своїх обов'язків.
4.	Медіа	<ul style="list-style-type: none"> ● Ігнорування пропозицій щодо написання статей; ● Зацікавленість ● Погодження деталей статті; ● Проведення інтерв'ю; ● Відтермінування часу публікації; ● Публікація. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Соціальні мережі: Facebook, Instagram, Telegram; ● E-mail; ● Заходи / конференції для представників в креативних індустрій. 	<p>Ми прагнемо популяризувати унікальний для України напрямок театру - improv. У нас за плечима понад 6 років досвіду і наступні кроки будуть не менш вагомими ніж попередні. Improv - це постійне дослідження себе і всього навколо, це про креатив і пошук натхнення у всьому. А ще improv - це про розвиток м'яких навичок.</p>

Таблиця 5.6. Очікувана поведінка стейкхолдерів та канали комунікації з ними

5.4. Конкуренти

Конкурентів проекту Майстерня Improv розділяємо на дві категорії: Improv ініціативи в Україні, які містять в собі елементи імпровізаційного навчання та навчальні ініціативи, які базуються у Львові, і спрямовані на особистісний розвиток людини. Детальніше про них див. Таблицю 5.6.

№	Назва	Продукт діяльності
1.	IMPROV CLUB SCHOOL (м.Київ) https://www.facebook.com/Improclub/	Продукт - тренінги, які допомагають учасникам відпрацювати навички креативного мислення, ефективної комунікації і погляди на життя і бізнес, через принципи театральної імпровізації. Заняття - 1 раз на тиждень 3 год. (всього 10 занять). Вартість - 2500 грн. за курс. Пропонують відео з занять, щоб студенти могли оцінити себе зі сторони.
2.	IMPROVersity (м.Київ) https://www.facebook.com/IMPROVersity/	Продукт - курси вивчення англійської за допомогою improv. Процесорієнтоване навчання, без чіткого формату курсу. Заняття проводяться 1 раз на тиждень 1,5 години. Вартість - 250 грн.
3.	Improvisation School Ua (м.Київ) https://www.facebook.com/improvisationschoolua/	Школа Комедійної Імпровізація - це проект націлений на розвиток імпровізації в Україні. Продукт - курси комедійної імпровізації. Курс - 15 занять, 3 рази на тиждень, вартість навчання від 5000 грн. Курс закінчується виступом 6 кращих випускників.
4.	Improv Comedy UA (м.Вінниця) https://www.facebook.com/ImprovComedy-UA	Продукт - курси імпровізації. Роблять основний акцент на розвиток навичок публічного виступу, креативного мислення та винахідливості за допомогою improv методології. Містить типи 2 курсів. Базовий курс: 10 занять, 2 рази на тиждень, вартість - 5 000 грн. Інтенсивний базовий курс: 20 занять, 2 рази на тиждень, вартість - 10 999 грн, пропонують відео з занять, щоб студенти могли оцінити себе зі сторони і

		відео з фінального виступу курсів.
Навчальні ініціативи, які базуються у Львові		
№	Назва	Продукт діяльності
5.	Театральна студія “Птах” https://www.facebook.com/ptahteatr/	Продукт - курси акторської майстерності на основі спеціальних психо-фізичних тренажів. У програмі навчання є: акторська майстерність, елементи сценічної мови, звільнення від фізичних та психологічних блоків, робота над увагою, пам'яттю, фантазією, образним мисленням, робота зі звуком, дикцією та голосом, сценічний рух та пластика актора. Заняття проводяться 3 рази на тиждень, вартість від 500 до 850 грн / місяць. Акцент на процесорієнтоване навчання без чіткого фінального проміжного результату: вистави.
6.	Школа розвитку SPE https://spe.org.ua/study/	Продукт - курси особистісного розвитку від навичок спілкування, самоефективності, менеджменту взаємин до курсів по систематизації продажів та бізнес інкубатора. Містить в собі як і практичні так і дистанційні навчальні програми. З курсів пропонують робочі зошити, фотозвіти та аудіозаписи лекцій.
7.	Ораторські курси “Майстерня лева” http://masterlev.com.ua/	Продукт - курси ораторської майстерності: стандартні, інтенсивні, корпоративні та індивідуальні. У системі навчання пропонують принцип 4 “П”: прості покрокові техніки, практичність, персоналізований підхід (фідбек від викладача та групи) та просто одержання

		задоволення від процесу. В рамках кожного курсу - зручний формат навчання: 2 години, 1 раз на тиждень.
8.	Школа риторики і ораторства "АГРУС" http://shkola-agrus.com/	Продукт - курси ораторської майстерності та курси результативні переговори. Курси проводяться для груп, індивідуально і для корпоративних клієнтів. В рамках занять 70% - це практичні вправи, 30% - теорія та обговорення. Працюють за принципом від простого до вершини ораторської майстерності.
9.	LvBS «Soft Skills Marathon» https://lvbs.com.ua/events/start-programy-soft-skills-marathon-lviv/	Продукт - комплексна програма, в рамках якої робиться акцент на розвиток «м'яких навичок»: від комунікативних до емоційного інтелекту. Програма складається з 5 модулів.

Таблиця 5.6. Конкуренти проекту Майстерня Improv

РОЗДІЛ VI.

КОМАНДА

Зараз команду проекту Майстерня Improv можна поділити на внутрішню і зовнішню (аутсорс) частини. Внутрішня команда (5 людей):

1. Тренер та операційний менеджер - 100% залученість.

Відповідає за розробку календарного плану навчальних подій, за повний цикл продажу курсів та контент менеджмент у соціальних мережах та на сайті. Залучається у процес розробки навчальних програм. Проводить тренінги та заняття в рамках довготермінових курсів на 1-3 рівнях.

2. Тренер та координатор довготермінових курсів - 100% залученість.

Відповідає за всю внутрішню комунікацію з учасниками, перевірку домашніх завдань, погодження графіку та умов оренди приміщення, координує процес виготовлення мерч продукції для випускників. Залучається у процес розробки навчальних програм. Проводить тренінги та заняття в рамках довготермінових курсів на 1-3 рівнях.

3. Тренер та технічний координатор - 40 % залученість.

Відповідає за забезпечення технічної підтримки для виступів. Залучений у процес розробки навчальних програм. Проводить тренінги та заняття в рамках довготермінових курсів на 1-3 рівнях.

4. Консультант - 25% залученість.

Відповідає за розробку бізнес моделі, за розробку та впровадження стратегії та фінансове планування проекту. Залучається до планування календарного плану навчальних подій.

5. Дизайнер-ілюстратор - 15% залученість.

Відповідає за розробку брендингу, виготовлення афіш та картинок, а також за підготовку мерч продукції до друку.

До зовнішньої команди проекту належать:

1. Фотографи

Відповідають за проведення фото- та відео-зйомки в рамках навчальних подій та курсів.

2. Бухгалтер

Відповідає за здійснення бухгалтерського супроводу проекту.

РОЗДІЛ VII.

СТРАТЕГІЯ

7.1. Короткотермінові бізнес-цілі

До кінця 2019 року нами були поставлені наступні бізнес-цілі:

1. Досягнути річного доходу в 420 000 грн. шляхом запуску усіх трьох рівнів Майстерні та випустивши близько 60 людей з 1 рівня Майстерні. При повному наборі груп (як це було і досі) та без зміни рівня цін такий показник є виправданим при нейтральному прогнозуванні бюджету (див Додаток А).
2. Почати роботу з корпоративним сектором у третьому кварталі 2019 року та започаткувати партнерство принаймні з 3 клієнтами до кінця року. Серед багатьох варіантів розвитку Майстерні було прийнято рішення пропонувати навчальні курси також бізнес-клієнтам у різних форматах, які будуть провалідовані протягом третього та четвертого кварталів. Основними аргументами до прийняття цього рішення є:
 - можливість через проведення курсів для бізнес-клієнтів охоплювати також індивідуальних клієнтів та конвертувати їх в клієнтів рівневих програм Майстерні;
 - наявність готових матеріалів та тренінгових програм, які легко адаптувати до потреб кожного клієнта-бізнесу;
 - наявність вільного ресурсу тренерів, які зайняті викладанням на рівневих програмах Майстерні в невеликий проміжок часу;
 - велика кількість запитів від індивідуальних клієнтів, які готові максимально сприяти та фасилітувати співпрацю з Майстернею з компанією, у якій працюють, та діяти амбасадорами improv.

Нами було почато роботу щодо формування портфолію Майстерні, наприкінці другого кварталу серед штату тренерів буде виділено одну

людину, яка на півставки працюватиме менеджером по роботі з корпоративними клієнтами.

3. Провести понад 30+ промо-заходів з локальними і закордонними тренерами у Львові та інших містах для популяризації improv та прорекламувати довготермінові тренінги Майстерні. Оскільки improv є абсолютно новим для України видом перформативного мистецтва, ми повинні проводити просвітницьку роботу та пояснювати інструменти improv, доводити цінності Майстерні. Також промо-заходи є основним каналом залучення клієнтів на рівневі курси (близько 40% учасників діючих курсів зареєструвались після відвідин єдиного тренігу або виступу випускників курсів).

7.2. Довготермінові бізнес-цілі

Серед довготермінових цілей на наступні три роки ми розглядаємо наступні:

1. Запустити всі 6 рівнів навчання курсів до 2022 року включно.
2. Збільшити річний оборот проекту до 2 мільйонів гривень через 4 роки. При нашому плануванні бюджету це є реалістичним при своєчасному запуску всіх рівневих курсів (I, II та III рівнів у 2019, IV та V у 2020 та VI рівень у 2021) та щорічному збільшенні цін на 15%.
3. Як ціль для спільноти “Імпростір”, залучити інвестиції для створення першого в Україні improv-театру як простору, з постійно діючим тренінговим центром Майстерня Improv. В перспективі 5+ років власники Майстерні Improv планують створення всеукраїнської спільноти “Імпростір”, що об’єднає в собі фізичний театр, тренерів, команди, що в ньому виступатимуть та Майстерню як освітній простір. Проте до моменту створення такої платформи повинен відбутися тривалий процес знайомства української публіки з improv, шляхом проведення промоційних

тренінгів, вистав та навчальних курсів. Очікуємо почати роботу по залученню інвестицій на початку 2023 року.

РОЗДІЛ VIII.

РИЗИКИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ПРОЕКТУ

Ключовими ризиками при впровадженні проекту є: неможливість об'єктивно оцінити досягнення учасників курсів, плагіат навчальної програми, у курсів Майстерні потенційно мала кількість клієнтів, а також проекту важко масштабуватися в плані кількості тренерів та напрямків навчальних проектів. Розглянемо ризики детальніше:

1. Складно швидко масштабувати команду тренерів.

Improv-тренер повинен мати хоча б 2 роки сценічного досвіду, пройти рік стажування з досвідченим тренером, асистуючи йому на малих і великих тренінгах та заглиблюватися у методологію improv, фокусуючись на викладанні. Набуття такої кваліфікації - це тривалий процес. І немає гарантій, що потенційний тренер не зійде з навчальної дистанції посередині, або в кінці і вирішить зробити власні курси. Може настати момент, коли попит буде суттєво перевищувати пропозицію: коли охочих записатися на курси буде настільки багато, що тренери фізично, не зможуть провести таку велику кількість курсів.

2. Неможливо провести об'єктивну оцінку досягнень випускників курсів. Не існує універсальних KPI, щоб виміряти ефективність роботи в рамках навчальних курсів Майстерні. Оцінка проводиться шляхом анкетування: учасники по внутрішніх відчуттях суб'єктивно вимірюють свої досягнення. Також слід зважати на те, що деякі учасники приходять на курс з очікуванням, що вони отримають універсальну пігулку і вона автоматично покращить їх навички. Розвиток м'яких навичок на пряму залежить від обох сторін: він учасника курсів і від тренера.

3. Вузька цільова аудиторія.

Коли в подальшому буде відбуватися збільшення кількості навчальних груп, ми цілком швидко можемо вичерпати учасників з категорій інноватори та ранні послідовники. А ширша аудиторія: пісні послідовники і консерватори можуть не зрозуміти цінність improv або потребувати ще більше часу, щоб “придивитись” і зважити всі за і проти. Тому в певний момент групи можуть набиратися нерівномірно.

4. Плагіат навчальних програм.

Ми не можемо повністю захистити свої навчальні програми авторським правом. Не зважаючи на всю комунікаційну роботу і пояснення складності методології, може з’явитися людина, яка зареєструється на курс і скопіює наповнення занять, а тоді зробить такі самі курси під іншим брендом у іншому місті, або так само у Львові.

5. Емоційне вигорання та вихід з проекту існуючих тренерів.

В Україні немає тренерів з досвідом понад 10 років. Відповідно, тренери багато “віддають” в рамках навчання і не мають простору для підвищення власної кваліфікації в Україні, що грозить емоційним вигоранням. Тренерам потрібно регулярно їздити на закордонні improv-фестивалі для проходження вузькоспеціалізованих тренінгів і обміну досвідом з європейськими колегами, а це помітно велика стаття витрат.

РОЗДІЛ ІХ. ОЦІНКА ТА ІНВЕСТИЦІЇ

Варто зазначити, що при оцінці проекту та фінансовому плануванні нами було прийнято рішення анонімізувати дані, поділивши всі фінансові результати на випадковий коефіцієнт (див. додаток А). По запиті нами можуть бути надані реальні результати фінансового планування.

Початковою інвестицією у проект ми вважаємо навчання засновниці проекту у iO Theatre (Чикаго, Іллінойс), під час якого було отримано цінний досвід щодо методології викладання, цінностей improv як бізнесу та комунікації з різними стейкхолдерами. Саме цей досвід дав ключовий поштовх створенню нового формату Майстерні Improv та уможливив розвиток improv в Україні.

Наразі проект потребує додаткової одноразової інвестиції у розмірі 60 000 гривень на протязі 2019 або першого півріччя 2020 року для відео-продакшну 5 промо-роликів. Оскільки продукт Майстерні - це курси у інтерактивному ігровому форматі, якісний відео-контент може суттєво підвищити впізнаваність бренду та найкраще передати цінності Майстерні в комунікації з потенційною цільовою аудиторією. Майстерня вже створює відео-контент, який використовується у онлайн-комунікаціях, проте додаткові інвестиції допоможуть більш якісно представити наш бренд. Для пошуку цих інвестицій будуть сформовані запити на гранти та програми підтримки бізнесів з креативних індустрій.

Враховуючи початкову інвестицію, нами було підрахована внутрішня норма прибутку за 4 роки, яка рівна 145%, та рівень залишкової вартості компанії в 780 тис. грн. Термін окупності початкової інвестиції - 2 роки. Також варто розуміти, що такий горизонт планування було вибрано в зв'язку з тим, що у 2023 році будуть проводитися перші цикли пошуку інвестицій для створення театру.

ВИСНОВКИ

У цій магістерській роботі було розглянуто запуск та розвиток освітнього проекту Майстерні Improv, курсів з розвитку м'яких навичок за допомогою елементів імпровізації.

Хоча концептуально Майстерня була заснована у 2015 році, роботу було відновлено у новому форматі на початку 2018 року. Швидкий запуск дав можливість протестувати різні сценарії роботи Майстерні і виправити помилки вже перед другим набором на курси: закладено більше часу на рекламну кампанію перед запуском, налагоджено внутрішні комунікації та сформовано нову ціну на курс, підвищивши її до ринкового рівня.

Авторами було опрацьовано результати перших 4 місяців роботи Майстерні та зроблено висновки щодо стратегії розвитку. Ми сфокусувалися в нашому баченні продукту та сконцентрувалися на винятково освітньому напрямку замість розпорошування також на сценічну діяльність та створення театру. Було також прийнято стратегічне рішення що Майстерня Improv стане фундаментом для створення платформи "Імпростір", яка в свою чергу об'єднає освітній та мистецький напрям роботи.

Також в процесі написання роботи були створені карта кроків залучення клієнтів (Customer Journey Map) та карта ціннісної пропозиції за методологією Остарвальдера-Піньє, які допомогли зрозуміти глибинні потреби нашого клієнта і як ми можемо їх задовольнити.

В рамках роботи над нейтральним сценарієм бюджету було сформоване бачення того, яких доходів ми можемо очікувати, як оптимально сформуванати календар запуску рівневих курсів для підтримки життєдіяльності Майстерні та як сформуванати графік виплат підрядникам та тренерам на найближчі 4 роки. Стало зрозуміло, що варто велику частину бюджету виділити на маркетингові

витрати і за допомогою аналізу точок дотику ми зрозуміли, як пріоритезувати комунікаційні канали. При нейтральному сценарії розраховані показники бюджету вказують на прибутковість проекту.

Аналіз ризиків показав, що нам потрібно активно працювати над захистом програми курсів від копіювання та підтриманням сталої кількості тренерів в команді, створивши стабільні рішення для роботи з цими ризиками.

Ми переконані, що проект Майстерня Improv зможе стати сталим прибутковим бізнесом і об'єднати навколо себе активних людей, які прагнуть саморозвитку і готові навчатися новому протягом усього життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Improv Network. Офіційний веб-сайт. <http://www.theimprovnetwork.org>
2. The Balance Careers. What are soft skills?
<https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills-2060852>
3. Improv Encyclopedia. Improv Game Categories.
<http://improvencyclopedia.org/categories/>
4. Commission of the European Communities. “Adult Learning: it is never too late to learn”. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52006DC0614>
5. The Improv Network. Theatre list. <https://www.theimprovnetwork.org/theatre-list/>
6. Second City Works. Офіційний веб-сайт. <https://www.secondcityworks.com/>
7. Chicago Business. Офіційний веб-сайт. <https://www.chicagobusiness.com/>
8. CSz Sacramento Blog - All Things Improv...And More!
<https://www.cszsacramento.com/blog/>
9. Owler. Профіль компанії Comedysportz.
<https://www.owler.com/company/comedysportzutah>
10. Inc.com, Zoe Henry. “How Unsung Comic Guru Turned Her Passion For Improv Into A Profitable Business. <https://www.inc.com/zoe-henry/how-io-co-founder-charna-halpern-built-a-profitable-comedy-business.html>
11. Viola Spolin. Офіційний веб-сайт. <http://spolin.com/>
12. Second City. History. <https://www.secondcity.com/history/1967/>
13. Second City. History. <https://www.secondcity.com/history>
14. E.H. Butler Library at Buffalo State College. Beth Slazak. Improv(ing) Students: Teaching Improvisation to High School Students to Increase Creative and Critical Thinking.

15. Elena Dall'Amico, Simonetta Verona. CROSS-COUNTRY SURVEY ON SOFT SKILLS MOSTLY REQUIRED BY COMPANIES TO MEDIUM/HIGH SKILLED MIGRANTS. https://conseil-recherche-innovation.net/sites/default/files/public/articles/vhsm_determination_of_soft_skills.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А. Бюджет проекту.

Бюджет продаж						
Рік	0	1	2	3	4	
<i>Щорічний ріст ціни на курси</i>		15%	15%	15%	15%	
<i>Кількість учасників I рівня Майстерні</i>		71	100	138	138	
<i>Ціна участі в I рівні Майстерні в умовних одиницях</i>		1 882	2 165	2 489	2 863	
<i>Кількість ключових занять</i>		14	22	26	26	
<i>Кількість звичайних занять</i>		49	77	84	84	
Дохід від I рівня Майстерні в умовних одиницях		133 647	216 471	343 539	395 070	
<i>Кількість учасників II рівня Майстерні</i>		32	45	62	62	
<i>Ціна участі в II рівні Майстерні в умовних одиницях</i>		1 882	2 165	2 489	2 863	
<i>Кількість ключових занять</i>		6	10	12	12	
<i>Кількість звичайних занять</i>		22	35	38	38	
Дохід від II рівня Майстерні в умовних одиницях		60 235	97 564	154 834	178 060	
<i>Кількість учасників III рівня Майстерні</i>		11	32	45	62	
<i>Ціна участі в III рівні Майстерні в умовних одиницях</i>		1 882	2 165	2 489	2 863	
<i>Кількість ключових занять</i>		3	4	5	5	
<i>Кількість звичайних занять</i>		10	16	17	17	
Дохід від III рівня Майстерні в умовних одиницях		20 706	69 271	112 199	178 060	
<i>Кількість учасників IV рівня Майстерні</i>			11	32	45	
<i>Ціна участі в IV рівні Майстерні в умовних одиницях</i>		1 882	2 165	2 489	2 863	
<i>Кількість ключових занять</i>			3	4	5	
<i>Кількість звичайних занять</i>			10	16	17	

Дохід від IV рівня Майстерні в умовних одиницях		-	23 812	79 661	129 029	
<i>Кількість учасників V рівня Майстерні</i>			11	32	45	
<i>Ціна участі в V рівні Майстерні в умовних одиницях</i>		1 882	2 165	2 489	2 863	
<i>Кількість ключових занять</i>			3	4	5	
<i>Кількість звичайних занять</i>			10	16	17	
Дохід від V рівня Майстерні в умовних одиницях		-	23 812	79 661	129 029	
<i>Кількість учасників VI рівня Майстерні</i>				11	32	
<i>Ціна участі в VI рівні Майстерні в умовних одиницях</i>		1 882	2 165	2 489	2 863	
<i>Кількість ключових занять</i>				3	4	
<i>Кількість звичайних занять</i>				10	16	
Дохід від VI рівня Майстерні в умовних одиницях		-	-	27 384	91 610	
Дохід від корпоративних заходів в умовних одиницях		20 946	62 837	81 688	106 194	
Загальний дохід в умовних одиницях		235 534	493 766	878 966	1 207 051	
Бюджет прямої праці						
<i>Ріст оплати тренера</i>			15%	15%	15%	
<i>Кількість ключових занять на усіх рівнях</i>		23	42	55	58	
<i>Оплата тренерів за ключове заняття в умовних одиницях</i>		529	609	700	805	
<i>Кількість звичайних занять на усіх рівнях</i>		81	147	180	189	
<i>Оплата тренера за звичайне заняття в умовних одиницях</i>		294	338	389	447	
Зарплата тренерів		36 093	75 421	108 432	131 130	
Валова маржа		199 441	418 345	770 534	1 075 921	
Бюджет операційних витрат						
Адміністративні витрати						
<i>Ціна на випускні подарунки учасникам [I, II рівні] в умовних одиницях</i>		129	129	129	129	
<i>Випускні подарунки учасникам [I-II рівень] в умовних одиницях</i>		13 329	18 774	25 908	25 908	
<i>Ціна на випускні подарунки учасникам [III-VI рівні] в умовних одиницях</i>		176	176	176	176	
<i>Випускні подарунки учасникам [III-VI рівень] в умовних одиницях</i>		1 941	9 529	21 189	32 530	

Ціна оренди приміщення на 1 заняття в умовних одиницях	221	221	294	294	
Оренда приміщення в умовних одиницях	22 983	41 763	69 100	72 565	
Промоційні матеріали та сувенірна продукція в умовних одиницях	4 706	6 118	9 176	13 765	
Витрати на хостинг сайту в умовних одиницях	588	588	588	588	
Всього адміністративних витрат в умовних одиницях	43 548	76 772	125 962	145 356	
Витрати на зарплати					
Юридичні та консультаційні послуги в умовних одиницях	8 824	11 765	11 765	11 765	
Витрати на комісію бухгалтеру для обслуговування ФОПів в умовних одиницях	6 353				
Кількість ключових занять	23	42	54	58	
Оплата фотографу за ключове заняття в умовних одиницях	471	471	471	471	
Зарплата фотографа в умовних одиницях	10 824	19 765	25 412	27 294	
Щомісячна зарплата менеджера в умовних одиницях	-	5 882	7 059	8 824	
Кількість менеджерів	-	2	2	2	
Менеджерська зарплата в умовних одиницях	77 059	141 176	169 412	211 765	
Всього витрат на зарплати в умовних одиницях	103 059	178 590	213 649	259 649	
Витрати на продажі					
Зарплата SMM-менеджера в умовних одиницях			8 824	8 824	
Витрати на зарплату SMM-менеджера в умовних одиницях			105 882	116 471	
Збільшення витрат на рекламу в умовних одиницях		30%	50%	50%	
Онлайн-реклама в умовних одиницях	15 806	20 548	26 712	34 726	
Всього витрат на продажі в умовних одиницях	15 806	20 548	132 594	151 196	
Всього операційних витрат в умовних одиницях	162 413	275 910	472 205	556 202	
Бюджет податків					
ЄСВ	5 781	5 781	5 781	5 781	
Податкова ставка	5%	5%	5%	5%	
Податкові витрати в умовних одиницях	17 558	30 469	49 729	66 134	

Робочий капітал в умовних одиницях		269	1 426	3 413	6 768	
Дебіторська заборгованість в умовних одиницях		1 898	3 979	7 083	9 726	
Купівля продукції з передоплатою, дні						
Продаж продукції з відтермінуванням платежів, дні		5	5	5	5	
Кредиторська заборгованість в умовних одиницях		1 629	2 553	3 670	2 959	
Купівля продукції з відтермінуванням платежів, дні		28	21	21	14	
Продаж продукції з передоплатою, дні						
Зміни в робочому капіталі в умовних одиницях		-	1 157	1 987	3 355	
Розрахунок залишкової вартості бізнесу в умовних одиницях						
Грошовий потік в останній період прогнозування						
	<i>450 231</i>	Ріст	12%	14%	18%	20%
		2%	4 502 307	3 751 922	2 813 942	2 501 281
		2,50%	4 739 270	3 915 049	2 904 714	2 572 747
		3%	5 002 563	4 093 006	3 001 538	2 648 416
Прогноз руху грошових коштів						
Дохід в умовних одиницях		235 534	493 766	878 966	1 207 051	
Витрати прямої праці в умовних одиницях		(36 093)	(75 421)	(108 432)	(131 130)	
Операційні витрати в умовних одиницях		(162 413)	(275 910)	(472 205)	(556 202)	
Податкові витрати в умовних одиницях		(17 558)	(30 469)	(49 729)	(66 134)	
Зміни в робочому капіталі в умовних одиницях		-	(1 157)	(1 987)	(3 355)	
Інвестиції в умовних одиницях	(35 294)					
FCF (вільний грошовий потік) в умовних одиницях	(35 294)	19 470	110 809	246 613	450 231	
Ставка дисконтування	20%					
<i>PV(CF) в умовних одиницях</i>	<i>(35 294)</i>	<i>16 225</i>	<i>76 950</i>	<i>142 716</i>	<i>217 125</i>	
NPV в умовних одиницях		453 017				
IRR		145%				
Термін окупності інвестицій		2 роки				
Розрахунок NPV для різних ставок дисконтування						

Розрахунок NPV для різних ставок дисконтування						
Ставка дисконтування	NPV в умовних одиницях					
20%	453 017					
22%	429 453					
24%	407 549					
26%	387 162					
28%	368 162					
30%	350 432					
32%	333 869					
34%	318 378					
36%	303 872					
38%	290 274					
40%	277 515					
42%	265 529					
44%	254 258					
46%	243 651					
48%	233 657					
50%	224 233					
52%	215 339					
54%	206 938					
56%	198 995					
58%	191 479					
60%	184 362					



Додаток Б. Зразок програми одного з занять.

Заняття №3 Плануванню тут не місце

- *Зібрати їхні діалоги з домашнього завдання.*

Розминка:

- Імпульси-імена з емоцією
- Зуммашина (з усіма інструментами)

Розминка в парах:

(під час кожної вправи міняються парами)

- Барні бігає по Борисполі - *(швидкість мислення)*
- Що це таке? - *(дисоціативне мислення)*
- Що ти робиш? - *(винахідливість на мультитаскінг)*
- Так і... - *(акцептація ідей)*

Програма:

- День народження
(з акцентом на те, що герої разом з'ясовують, що це за незвичний предмет, і виправдовують, як його можна використати)
- Перевірка домашнього завдання
(їхнє завдання триматися максимально впевнено, читаючи діалоги і передати атмосферу / настрій локації, у якій вони знаходяться)
- 2 проблеми в рамках події
(учасники на 3/4 одночасно кажуть по 1 проблемі, яка могла статися в рамках події, а потім вони повинні знайти баланс і вирішити кожну проблему по-черзі або знайти універсальне рішення для обох проблем)
- ФРІЗ / ЗАВМРИ
(учасники повинні абстрагуватися від попередньої картинки на сцені, і в тих самих позиціях, внести нову історію або нове бачення)