

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

_____ Г. Ф. Каячев

(подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

Разработка плана стратегического развития предприятия малого бизнеса
(на примере ООО «Файв»)

Руководитель

подпись, дата

доц. каф. ЭУБП,

канд. филос. наук

Н. П. Гуляева

Выпускник

подпись, дата

А. А. Радченко_

Красноярск 2016

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме «Разработка плана стратегического развития предприятия малого бизнеса (на примере ООО «Файв»)»

Консультанты по
разделам:

1 Теоретические основы разработки
стратегии развития организации

подпись, дата

Н. П. Гуляева

2 Анализ
деятельности ООО «Файв»

подпись, дата

Н. П. Гуляева

3 Разработка плана
Стратегического развития
ООО «Файв»

подпись, дата

Н. П. Гуляева

Нормоконтролер

Э. В. Савина

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г. Ф. Каячев
(подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту(ке) Радченко Алине Андреевне

Группа ПЭ12-06 **Направление** 38.03.02 «Менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка плана стратегического развития предприятия малого бизнеса (на примере ООО «Файв»)

Утверждена приказом по университету – 4203/с от 28.03.2016 г.

Руководитель ВКР – Н.П. Гуляева, канд. филос. наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР:

- информация электронных баз данных, специализированных литературных изданий и глобальной сети Интернет;
- внутренняя отчетность ООО «Файв» за 2014-2016 гг.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Теоретические основы разработки стратегии развития организации
 - 1.1 Стратегия организации, её понятие и сущность
 - 1.2 Виды стратегий развития организации
 - 1.3 Процесс разработки и реализации стратегии развития организации
 - 1.4 Особенности стратегического управления предприятиями малого бизнеса в России
- 2 Анализ деятельности ООО «Файв»
 - 2.1 Краткая характеристика ООО «Файв»
 - 2.2 Анализ внутренней среды ООО «Файв»
 - 2.3 Анализ внешней среды организации
- 3 Разработка плана стратегического развития ООО «Файв»
 - 3.1 Предлагаемый план стратегического развития ООО «Файв»
 - 3.2 Оценка экономического эффекта проектных предложений

Перечень графического материала:

- Тема ВКР;
- Актуальность работы;
- Цель и задачи ВКР;
- Понятие стратегии и её основные виды;
- Краткая характеристика ООО «Файв»
- Внутренняя среда организации ;
- Внешняя среда организации ;
- SWOT-анализ организации;
- Основные направления плана стратегического развития;
- Оценка экономического эффекта проектных предложений

Руководитель ВКР

Н.П. Гуляева

Задание принял к исполнению

А.А. Радченко

23.06.2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка плана стратегического развития предприятия малого бизнеса (на примере ООО «Файв»)» содержит 75 страницы текстового документа, 1 приложение, 70 использованных источников, 16 рисунков и 13 таблиц.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ, АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПРОГРАММА МЕРОПРИЯТИЙ, ОБЪЕКТ, ИНФОРМАЦИЯ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объект ВКР – ООО «Файв».

Предмет ВКР – процесс разработки стратегии для ООО «Файв»

Цель ВКР – разработка стратегии развития предприятия малого бизнеса ООО «Файв»

Задачи ВКР:

- рассмотреть понятие стратегии;
- охарактеризовать основные виды стратегий;
- исследовать процесс разработки и реализации стратегии;
- дать краткую характеристику деятельности ООО «Файв»;
- оценить ожидаемый экономический эффект разработанной стратегии.

В результате проведения анализа деятельности организации были выявлены сильные и слабые стороны, оценены возможности и перспективы организации. Также был проведен анализ внешней среды, а именно анализ конкурентов и основных групп потребителей.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений, как мало затратных и быстрореализуемых, так и на перспективу с достаточно емкими капиталовложениями. В качестве технической реализации одного из перспективных предложений произведен расчет стоимости мероприятия и оценка его экономической эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение..... | 8 |
| 1 Теоретические основы разработки стратегии развития организации..... | 10 |
| 1.1 Стратегия организации, её понятие и сущность..... | 10 |
| 1.2 Виды стратегий развития организации..... | 13 |
| 1.3 Методика разработки и процесс развития стратегии в организации..... | 20 |
| 1.4 Особенности стратегического управления предприятиями малого бизнеса в России..... | 28 |
| 2 Анализ деятельности ООО «Файв»..... | 33 |
| 2.1 Краткая характеристика ООО «Файв»..... | 33 |
| 2.2 Анализ внутренней среды ООО «Файв»..... | 34 |
| 2.3 Анализ внешней среды организации..... | 44 |
| 3 Разработка плана стратегического развития ООО «Файв»..... | 55 |
| 3.1 Предлагаемый план стратегического развития ООО «Файв»..... | 55 |
| 3.2 Оценка экономического эффекта проектных предложений..... | 62 |
| Заключение..... | 66 |
| Список использованных источников..... | 68 |
| Приложение А. Договор..... | 74 |

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время роль стратегического поведения, которое дает организации возможность выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, существенно растет. Многие организации особенно в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в самой фирме, но и вырабатывать долгосрочную стратегию, которая позволила бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация и глобализация бизнеса. А также появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное получение и распространение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Именно стратегический менеджмент определяет в тот или иной момент времени, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем. Учитывая то, что окружение и условия жизни организации будут меняться.

Однако для осуществления процесса стратегического управления необходимо прикладывать много усилий. Требуется создание и осуществление стратегического планирования, а это значительно отличается от разработки долгосрочных планов обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким и реагировать на любые изменения внутри и вне организации. А для этого требуется гораздо больше затрат. Службы маркетинга, общественных отношений приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат.

Стратегия является одним из основных компонентов стратегического управления.

Стратегическое управление и планирование определяют цель движения вперед.

Стратегическое планирование – это некий процесс выбора целей и путей их достижения, обеспечивает основу для всех управленческих решений, функционирования организации, мотивации и контроля. Не используя преимущества стратегического планирования, организация в целом и отдельные ее члены будут лишены четкого способа оценки и направления работы предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации [32].

Актуальность данной темы выпускной квалификационной работы обуславливается тем, что любая организация на определенном этапе своего развития может столкнуться с проблемами, которые требуют пересмотра стратегии. Такими проблемами могут выступать - спад, или отсутствие спроса на предлагаемые товары, услуги; нестабильное финансовое положение; низкая рентабельность производства или же просто потребность в совершенствовании.

Целью данной работы является разработка стратегии развития предприятия малого бизнеса ООО «Файв». С 2014 года осуществляемой деятельностью предприятия является предоставление языковых услуг для детей и взрослых.

На основе поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- рассмотреть понятие стратегии;
- охарактеризовать основные виды стратегий;
- исследовать процесс разработки и реализации стратегии;
- дать краткую характеристику деятельности ООО «Файв»;
- провести SWOT-анализ ООО «Файв»;
- разработать стратегию развития ООО «Файв»;
- оценить экономический эффект разработанной стратегии.

Объектом дипломной работы является стратегия ООО «Файв», предметом – процесс ее разработки.

1 Теоретические основы разработки стратегии развития организации

1.1 Стратегия организации, её понятие и сущность

Изначально термин *strategos* относился к роли человека (командующего армией). Впоследствии слово приобрело новый смысл – «искусство военного командования», т. е. свидетельствовало о психологических и поведенческих навыках, которые необходимы для выполнения роли командующего. Ко времени Перикла (450 г. до н. э.) этим словом стали обозначать любые навыки управления (административный талант, ораторское мастерство, силу). А ко времени Александра Македонского (330 г. до н.э.) термин означал умение организовать силы для победы над противником и создавать единую систему всеобъемлющего управления [1].

Стратегия – это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества [8].

Стратегия организации – взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам [41]. Стратегия организации, по существу, набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Обычно фирма имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни. Применение той или иной стратегии зависит от ситуации и целей процесса изменений, его желательной скорости и сложности. Для достижения успеха часто одновременно используются несколько стратегий, но, поскольку их реализация связана с риском, считается необходимым ограничивать их число.

Экономическая сущность стратегии организации состоит в следующем: стратегия – это процесс, определяющий последовательность действий

организации по разработке и реализации стратегии [38]. Процесс выработки стратегии включает анализ внешней и внутренней среды организации, постановку целей, выработку стратегии, и не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы. На следующей ступени в рамках стратегического анализа, фирма сравнивает полученные результаты первого и второго этапов и определяет возможные варианты стратегий, выбирает наиболее предпочтительный вариант и формулирует собственную стратегию. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах. [25].

Задачи стратегии заключаются в следующем:

- создание конкурентного преимущества фирмы;
- устранение негативного эффекта нестабильности окружающей среды;
- обеспечение доходности и уравновешенности внешних требований и внутренних возможностей.

Способность организации проводить самостоятельную стратегию во всех областях делает ее более гибкой, устойчивой, позволяет адаптироваться к требованиям среды и обстоятельствам. Стратегия формируется под воздействием внутренней и внешней среды, постоянно развивается, так как всегда возникает что-то новое, на что нужно реагировать [50].

К любой стратегии предъявляются следующие требования:

- реальность, предполагается ее соответствие ситуации, целям бизнеса, техническому и экономическому потенциалу фирмы, опыту и навыкам работников и менеджеров, менталитету, культуре, существенной системе управления;
- логичность, внутренняя целостность, гибкость, непротиворечивость отдельных элементов и поддержка ими друг друга;

- этичность, нравственность (реализация стратегии не должна предполагать противоречащие нормам морали и права действия);
- совместность со средой, обеспечивающая возможность взаимодействия с ней (стратегия находится под влиянием изменений в окружении фирмы и может сама формировать эти изменения);
- оправданная рискованность;
- направленность на формирование конкурентных преимуществ, достижение успеха;
- учет интересов общества, местных властей, акционеров, деловых партнеров, персонала, особенности отрасли и позиции фирмы в ней;
- альтернативность [26].

Стратегия дает ответы на следующие вопросы:

1. Какой может стать организация в будущем?
2. В чем ее предназначение (миссия)?
3. Что конкретно может достичь (цели)?
4. Что и как для этого необходимо сделать (задачи, правила, процедуры)?

Стратегия позволяет:

- сосредоточиться на главных проблемах и отбросить второстепенные;
- определить будущие пути развития и мобилизации всех ресурсов для того, чтобы обеспечить себе первенство в сферах, где имеются наибольшие шансы на успехи;
- наметить и скоординировать действия по реализации миссии и основных целей организации, пути ее потребления в новое состояние, способы использования необходимых для этого ресурсов;
- отыскать пути нейтрализации соперников;
- сформировать стратегический потенциал в виде совокупности материальных и иных условий [9].

Формируя стратегию, нельзя учесть всех возможностей, поскольку ее разработка часто основывается на недостоверной или неполной информации. При осуществлении миссии организации, достижении ее целей или коренном

изменении ситуации стратегия полностью обновляется, так как перестают существовать те объективные внешние и внутренние условия, реакцией на которые она была. Таким образом, стратегия представляет собой фундамент практической деятельности организации, координации ее отдельных направлений, процесса адаптации к среде. Стратегия – это не только рассчитанная на перспективу концепция действий, но и способ мышления управленцев [64].

1.2 Виды стратегий развития организации

С точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить на:

- корпоративную;
- деловую;
- функциональную;
- операционную (линейную) [65].

Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания [11].

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также

как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании) [55].

Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления. Ответственность за разработку стратегии лежит на соответствующих руководителях. За корпоративную стратегию отвечают управляющие высшего ранга, решения в данном случае обычно принимаются советом директоров корпорации. Деловая стратегия находится в ведении генеральных директоров и руководителей предприятий, тогда как по функциональным стратегиям решения принимают руководители среднего звена. Операционные стратегии разрабатывают руководители на местах (менеджеры низшего звена управления) [56].

Если компания занимается монопрофильной деятельностью, то корпоративный уровень отсутствует, и стратегия разрабатывается для стратегического хозяйственного центра или центра прибыли, т.е. на деловом уровне.

М. Портер выделяет пять вариантов стратегий, позволяющих фирме добиться усиления конкурентных позиций [5].

1. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.

2. Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов.

3. Стратегия оптимальных издержек дает возможность фирме предложить своим покупателям более ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (насколько возможно низкие) издержки и цены по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов.

4. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Другим подходом, позволяющим классифицировать стратегии, является выделение функциональных направлений деятельности внутри компании. С этих позиций стратегии можно разделить на:

- функциональные стратегии, ориентированные на внутреннюю сферу деятельности компании;
- функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере.

К первому виду относятся стратегические решения в области:

- планирования;
- контроля;
- координации;
- структурного построения;
- мотивации;
- информационного обеспечения.

Внутренние стратегии в большей степени связаны с оперативными действиями компании по приведению состояния фирмы в соответствие с изменениями во внешней среде и подробно рассматриваются в литературе по операционному менеджменту.

Ко второму виду относятся следующие стратегии:

- инвестиционные;
- ресурсообеспечения;
- политические;
- экологические;
- технологические;
- маркетинговые.

Следует иметь в виду, что функциональные стратегии, проявляющиеся во внешней сфере, всегда связаны с внутренней средой организации, в той или иной степени зависимы от нее и влияют на процесс ее развития.

Инвестиционные стратегии – это стратегии формирования инвестиционного портфеля. С этих позиций можно выделять стратегии, направленные на развитие деятельности компании, ее рост, и стратегии, направленные на сокращение этой деятельности.

Выделяется три разновидности инвестиционной активности фирмы: стратегия поведения на рынке ценных бумаг, стратегия расширения производства и стратегия диверсификации [4].

Стратегия поведения на рынке ценных бумаг. Данная стратегия заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач. В рамках этой стратегии разрабатываются правила и приемы мониторинга этих рынков, постоянного слежения за изменениями конъюнктуры и выбора предпочтительных форм и условий получения кредитов, моментов приобретения или продажи ценных бумаг, в наибольшей мере отвечающих стратегическим целям фирмы, выбора наиболее надежных эмитентов ценных бумаг.

Стратегии расширения производства. Данные стратегии можно классифицировать в зависимости от состояния или изменения одного или нескольких из четырех элементов: продукта, рынка, конкурентной позиции, технологии.

К стратегиям концентрированного (интенсивного) роста можно отнести стратегии, связанные с изменением продукта или рынка и не затрагивающие другие элементы. Данная стратегия актуальна, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее товарами на существующих рынках, и может укрепить свои позиции. В то же время компания рассматривает возможности выхода на новые рынки. При этом она пытается улучшить свой товар или начать производить новый, не меняя отрасли.

В рамках стратегий концентрированного роста можно выделить стратегии проникновения на рынок, стратегии развития рынков, стратегии развития продукта.

Стратегия проникновения на рынок имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. В качестве новых рынков здесь рассматриваются как новые территориальные рынки, так и новые сегменты на том же региональном рынке (например, предложение товаров промышленного назначения потребителю). Стратегия развития рынков опирается в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

В рамках стратегии развития рынков фирмы пытаются увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках, что в конечном итоге будет способствовать развитию производства.

Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном фирмой рынке. Данная стратегия может предусматривать изменение характеристик товара, расширение товарного ассортимента, обновление продуктовой линии, улучшение качества продукции и т.п. [4]

Стратегии интегрированного роста оправданны, когда фирма может развивать производство и повышать рентабельность, контролируя стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товаров. Данные стратегии связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур.

Стратегии диверсификации. Данные стратегии связаны, прежде всего, с состоянием или изменениями продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии. Вопрос о начале диверсификации зависит частично от возможности роста компании в ее настоящей отрасли, а частично – от ее конкурентных позиций. Прежде всего, компания должна оценить, способно ли то или иное решение по диверсификации повысить доходность акций. При этом можно использовать следующие критерии [7].

Критерий привлекательности. Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для конкуренции и рыночной среды, способствующих обеспечению долгосрочной рентабельности.

Критерий «издержки входа». Затраты при вхождении в новую отрасль не должны быть слишком высоки, чтобы не ухудшить перспективы получения прибыли. Чем более привлекательна отрасль, тем дороже стоит проникновение в нее. Входные барьеры для новых компаний всегда высоки, в противном случае поток «новичков» свел бы к нулю возможность получения прибыли другими компаниями. Поэтому покупка компании, уже работающей в данной сфере – операция достаточно дорогостоящая. Большая плата за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций.

Критерий дополнительных выгод. Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности или новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих делах компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению возможности получения дополнительной прибыли и увеличения доходности акций.

Если деятельность фирмы по диверсификации удовлетворяет трем вышеназванным критериям, то у нее большой потенциал для создания дополнительной доходности акций. При соответствии только одному или двум критериям проведение диверсификации вызывает значительные опасения.

В противоположность стратегиям инвестиционной активности выделяют также стратегии целенаправленного сокращения.

Стратегия сокращения (свертывания) предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделения его в самостоятельную структурную единицу. От данного подразделения материнская компания либо

отказывается вообще, либо сохраняет лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением). Часто эта стратегия реализуется тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо начала новых, более соответствующих целям фирмы видов деятельности [29].

Стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения. Однако данная стратегия ориентирована в основном на сокращение сравнительно небольших источников затрат, связанных с деятельностью фирмы, а не самих видов деятельности. Речь может идти, например, о прекращении выпуска неприбыльных товаров, сокращении персонала и т.д.

Стратегия «сбора (снятия) урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня получение максимально возможного дохода [12].

Стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности.

1.3 Методика разработки и процесс развития стратегии в организации

Анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными. Разные авторы предлагают различные подходы.

И. Ансофф выделяет следующую группу ключевых решений при формулировании стратегии: внутренняя оценка фирмы; оценка внешних возможностей; формулировка целей и выбор задач; решение о портфельной стратегии; конкурентная стратегия; создание альтернативных проектов, их отбор и реализация [1].

По М. Мескону процесс стратегического управления состоит из девяти шагов. Это: выработка миссии и целей организации; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ и выбор стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии [39].

С. Вутон и Т. Хорн рассматривают процесс стратегического планирования в контексте трех этапов, декомпозирующихся, в свою очередь, на девять шагов:

1. Стратегический анализ, состоящий из: анализов внешней и внутренней среды и их совокупной оценки.

2. Выбор стратегического направления, включающий: прогнозирование; определение миссии и целей; и выявление стратегических «расхождений» между прогнозами и целями.

3. Реализация стратегии, предусматривающая: рассмотрение альтернативных вариантов стратегии; анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее; составление плана выполнения стратегии [47].

А. Томпсон и Д. Стрикланд рассматривают стратегический менеджмент с точки зрения решения пяти задач: определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок; постановка стратегических целей и задач для их выполнения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение плана и/или методов его исполнения [59].

О. Виханский процесс стратегического управления рассматривает, как динамическую совокупность пяти взаимоувязанных управленческих процессов: анализ среды; определение миссии и целей; выбор и выполнение стратегии, оценка и контроль реализации.

Сопоставляя подходы этих и других авторов к определению содержательной стороны стратегического управления можно констатировать, что в основном ученые придерживаются принципов И. Ансоффа и Г. Минцберга. Они рассматривают методологию стратегического менеджмента, как состоящую из двух взаимодополняющих подсистем:

1. Управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции, или «запланированная стратегия».
2. Оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения или «реализуемая стратегия».

Классическая структурная схема формирования стратегического поведения представлена на рисунке 1:

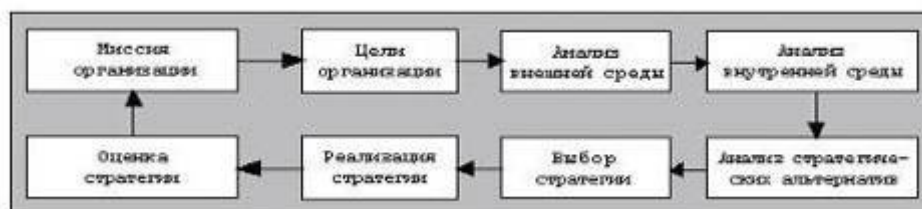


Рисунок 1 – Процесс формирования стратегии по М. Мескону

В разрабатываемом алгоритме, сведем последовательность формирования стратегического поведения к следующим четырем блокам:

- «анализ» (оценка внешнего и внутреннего окружения, определение миссии, формулировка целей);
- «планирование» (планирование стратегии, постановка задач);
- «реализация» (разработка планов, проведение структурных изменений);

- «контроль» (формирование бюджетов, оперативное управление, оценка и контроль) [37].

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под предпринимательской средой (рисунок 2) понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование организации и требуют принятие управленческих решений, направленных на их устранение, либо на приспособление к ним. Среду любой организации принято рассматривать как состоящую из двух сфер: внешнюю и внутреннюю. Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду (или рабочую, или непосредственного окружения, или среду прямого воздействия) и макросреду (или общую, или непосредственное деловое окружение, или среду косвенного воздействия) [15].

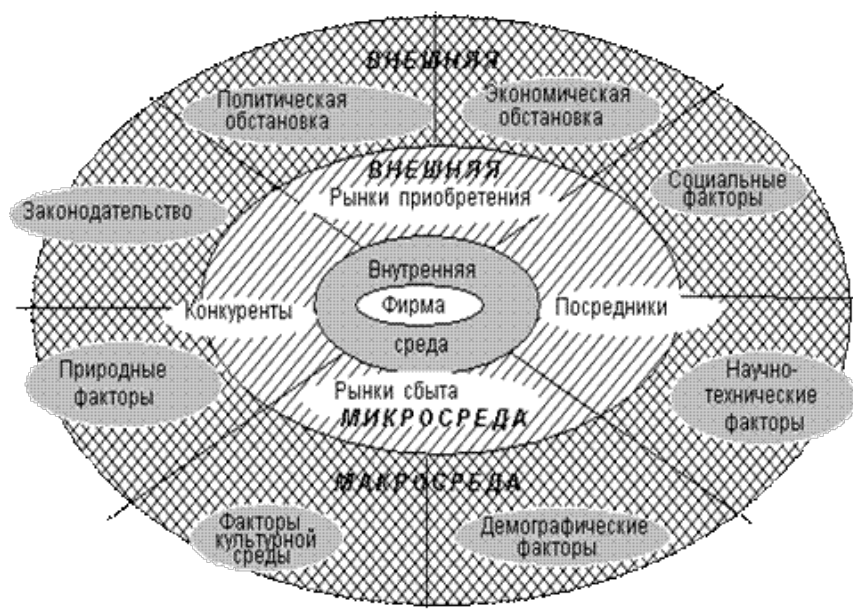


Рисунок 2 – Среда организации

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда организации является источником её жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации

функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Когда речь идёт о внутренней среде фирмы, имеется в виду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации [14].

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или способные оказать воздействие на её функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны, причём не только у авторов научных публикаций по вопросам менеджмента, но и у каждой фирмы. Обычно фирма в процессе управления сама определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты её деятельности в настоящий период и на будущую перспективу, вывода проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причём, прежде всего, выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы [40].

Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить её потенциал и

привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать её потенциал на уровне, необходимом для достижения её целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе [23].

Анализ внешней среды предполагает изучение двух ее составляющих: макроокружения или макросреды (среда косвенного воздействия) и непосредственного окружения — микроокружения или микросреды (среда прямого воздействия).

Факторы макросреды являются внешними факторами, или неконтролируемыми переменными [2]. Основными факторами макросреды являются социокультурные (социальные), технологические и природные (технологические), экономические и конкурентные (экономические), а также политико-правовые (политические) факторы (таблица 1).

Таблица 1 – Примеры факторов макросреды по группам факторов

| Социальные факторы | Технологические факторы |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - демографические изменения; - система ценностей общества; - вкусы и предпочтения общества; - уровень образования; - образ жизни - культурное развитие. | <ul style="list-style-type: none"> - альтернативные способы предоставления услуг и производства товаров; - государственные приоритеты развития науки и техники; - новые открытия; - изменения коммуникационных технологий. |

Окончание таблицы 1

| Экономические факторы | Политические факторы |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - процентные ставки и уровень инфляции; - соотношение расходов и доходов местных и федерального бюджетов; - уровень безработицы и ставок налогов; - цены на энергоносители. | <ul style="list-style-type: none"> - влияние правительства на экономику; - лоббирование политическими группами; - правовая культура страны; - уровень государственного регулирования и политика правительства в отношениях собственности. |

Изучение микросреды организации предполагает анализ тех составляющих внешнего окружения, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии: это потребители, поставщики, конкуренты, кредиторы,. Анализ этих рыночных сил, которые могут влиять как позитивно, так и негативно на предприятие, можно проводить с помощью методики «Пять сил Портера» (рисунок 3). Она была предложена профессором Майклом Портером около 40 лет назад и рассматривает воздействие по пяти силам среды:

- существующие конкуренты;
- клиенты, покупатели;
- поставщики;
- новые конкуренты и рыночные новички;
- товары-заменители или товары-субституты [56].



Рисунок 3 – Модель «Пять сил Портера»

Затем оценивается возможная сила влияния для каждой группы факторов в бальной системе от 0 до 6 согласно следующей таблице (таблица 2).

Таблица 2 – Критерии бальной оценки внешних сил

| Количество баллов | Критерий оценки |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 0 | - давления не ощущается, вполне возможно собственное давление; |
| 1 | - минимальное и нерегулярное давление, не представляющее никакой опасности; |
| 2 | - давление есть, можно отслеживать его динамику, серьезных угроз нет; |
| 3 | - нормальная конкурентная среда, отслеживать ситуацию нужно |

| | |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | регулярно; |
| 4 | - активные и агрессивные конкуренты, быстрее анализируемого предприятия, демпингуют, отбивают клиентов и пытаются диктовать условия; |
| 5 | - очень сильное конкурентное давление, происходит быстрая потеря позиций; |
| 6 | - полное влияние конкурентов, невозможно сделать какие-либо действия, ожидания бесперспективны. |

Следующим этапом происходит определение суммарного влияния сил внешней среды и прогнозирование возможных действий (таблица 3):

Таблица 3 – Оценка давления «Пять сил Портера» и рекомендуемые действия

| Согласованная сила давления в баллах | Рекомендуемые действия |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 0-1 | Надо «давить» дальше |
| 2-3 | Ничего не делать, проводить мониторинг ситуации |
| 4-5 | Нужны спецпрограммы с назначением ответственных и соответствующими бюджетами |
| 6 | Уже поздно, надо уходить из бизнеса: отдаваться или продаваться |

Анализ микросреды на основе методики «Пять сил Портера» позволяет выявить возможные пути развития сил рыночной среды и на основе полученных данных построить стратегию взаимодействия фирмы с этой средой, основанную на максимальном извлечении прибыли из этих изменений.

Анализ внутренней среды направлен на определение потенциала организации и, как правило, проводится по следующим основным направлениям: маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал, структура управления [63].

Следующим этапом в алгоритме формирования стратегического поведения является «планирование» (рисунок 4).

Из рисунка видно, что анализ внешнего окружения не отображается отдельным этапом, а «стоит» как бы «над» всем процессом стратегического управления. «Анализ, прогнозирование и мониторинг» внешнего окружения

следует представлять отдельно, в виде базиса, на котором строится модель стратегического менеджмента. Это связано с тем, что оценку внешнего окружения необходимо осуществлять постоянно и этот процесс не может быть выделен в отдельный этап. Кроме того, факторы внешней среды, в отличие от внутренней, в основном не поддаются воздействию, их можно лишь учитывать.



Рисунок 4 – Процесс планирования стратегии

При таком подходе (рисунок 4), во-первых, увеличивается степень контроля над изменениями во внешнем окружении, так как анализ среды осуществляется как бы параллельно с каждым этапом и, во-вторых, обеспечивается соответствие методологическому принципу современного стратегического управления, который заключается в построении стратегии от будущего через прошлое к настоящему (прогнозирование анализ мониторинг) [3].

С учетом полученных в ходе стратегического «анализа» результатов осуществляется «разработка» стратегии.

Связующим звеном между этапами «разработка» и «реализация» служит «постановка задач». Роль этого шага в общем процессе стратегического управления следует усилить. Речь идет о том, что при необходимости внесения корректив в стратегическое поведение, не требующих пересмотра миссии и проведения анализа внутренней среды, процесс управления целесообразно ограничить постановкой дополнительных (корректирующих) задач [35].

Блок «реализация» в процессе стратегического управления является по своей сути «подготовительным» и «способствующим» эффективному достижению выбранных целей. А этап «оценки и контроля» замыкает процесс стратегического управления в непрерывный цикл.

Таким образом, кратко представлена последовательность процесса формирования стратегии.

1.4 Особенности стратегического управления предприятиями малого бизнеса в России

Малое предпринимательство или малый бизнес представляет самый многочисленный слой мелких собственников, которые уже в силу своей массовости в значительной мере определяют социально-экономический облик страны. Этот сектор предпринимательства образует самую разветвленную сеть предприятий. В сочетании с небольшими размерами малых предприятий, их технологической, производственной и управленческой гибкостью это позволяет таким предприятиям чутко реагировать на изменяющуюся конъюнктуру рынка малого бизнеса [28].

В определении термина «малое предпринимательство» у теоретиков нет пока единого мнения. В мировой практике не выработано единых критериев и показателей для определения размеров бизнеса.

Во-первых, они существенно разнятся по странам и отраслям экономики. Во-вторых, при всех различиях общим является использование не только количественных, но и качественных критериев определения малого предпринимательства. В-третьих, следует признать невозможность и нецелесообразность единого определения малого бизнеса не только в силу существенных различий объективных условий развития экономики отдельных стран и отраслей, но и в силу того, что подходы к такому определению различаются в зависимости от целей.

Правильное понимание сути этого вида бизнеса имеет большое теоретическое и практическое значение по следующим причинам:

- процесс его функционирования тесно связан с государственной поддержкой, в том числе в сфере финансово-кредитной, налоговой политики, а поэтому необходим контроль со стороны государства;

- он особенно уязвим при неблагоприятных изменениях в макро- и микросреде фирмы, недостаточно устойчив в кризисных ситуациях;

- выполняет важные социальные функции: содействует росту занятости трудоспособного населения и является мобильным поставщиком на рынок новых товаров и услуг;

- для экономики в целом деятельность малых предприятий становится важным фактором повышения ее конкурентоспособности и стабильности.

Исследование деятельности предприятий малого бизнеса как сложной экономической системы показало, что современное его место в обществе выражается в экономической и социальной функции. Полноценная реализация этих функций во многом зависит от степени привлекательности бизнес-среды для субъектов малого бизнеса [66].

Экономическая функция малого предприятия проявляется в самом факте функционирования этой деятельности и выражается выходом товара на рынок, получении выручки от продаж и увеличении поступлений в бюджет за счет субъектов малого бизнеса [27].

Социальную роль малого предпринимательства можно оценить снижением уровня безработицы, созданием условий для реализации потенциальных возможностей граждан.

Становление малого предпринимательства в современной России является необходимым условием решения комплекса сложнейших социально-экономических проблем, вовлечения в предпринимательский сектор значительной части незанятого населения, переориентации кредитной и налоговой политики на стимулирование развития производства, переход к инновационному типу экономического развития и т.д. О значительном

потенциале малого бизнеса свидетельствует тот факт, что за годы реформ – с конца 80-х до середины 90-х гг. XX в. – это был самый быстрорастущий сектор экономики, причем формирование его происходило в сложнейших условиях.

Эффективность малых предприятий определяется рядом их преимуществ по сравнению с крупными предприятиями:

- малое предприятие обеспечивает потребности рынка в тех товарах и услугах, которые средним и крупным фирмам производить и оказывать нецелесообразно по экономическим и иным причинам, например из-за ограниченных потребностей местных рынков;

- более высокая оборачиваемость капитала;

- малые предприятия часто проявляют себя как новаторы.

В условиях рынка устойчивым является такой хозяйствующий субъект, который за счет собственных средств покрывает вложенные в активы предприятия средства, и расплачивается по своим обязательствам [54].

Практикой рыночных отношений разработано несколько базовых направлений, формирующих активность поведения фирм, которые применяются не только в России и не только для малых предприятий.

1. Расширение активности фирмы (предприятия) «вглубь», т.е. сегментация существующих рынков с целью захвата своей продукцией новых групп потребителей.

2. Расширение активности фирмы (предприятия) «вширь», т.е. диверсификация производства путем выпуска новых видов товаров (изделий) как связанных с основным профилем предприятия, так и не связанных с ним.

3. Расширение активности фирмы «количественно» – рост объемов реализации продукции за счет наращивания объемов производства неизменной номенклатуры товаров для действующего рынка.

4. Расширение активности фирмы «через границы», т.е. обеспечение увеличения выпуска продукции за счет выхода на новые рынки.

Базовые стратегии роста фирмы определяют и основные виды стратегии стратегических хозяйственных подразделений, из которых можно выделить три основных вида:

1. Стратегия наступления (атакующая) – стратегия завоевания и расширения рыночной доли.
2. Стратегия обороны – стратегия удержания существующей рыночной доли.
3. Стратегия отступления – стратегия сокращения рыночной доли с целью роста прибыли в результате постепенного ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса [29].

Применение фирмой того или иного вида стратегии определяется положением фирмы на рынке, которое характеризуется его рыночной долей (в процентах). В зависимости от доли рынка различают следующие положения фирмы и ее стратегии:

1. Лидер (доля на рынке – 40%) чувствует себя уверенно, первым проявляет инициативу в области цен на новые товары.
2. Претендент на лидерство (доля рынка – 30%) ощущает себя уверенно, только если атакует первым.
3. Последователь или ведомый (доля на рынке – 20%) – эта роль заключается в следовании за лидером на значительном расстоянии, экономя силы и средства.
4. Новичок (окопавшийся в рыночной нише) (доля на рынке – 10%) – с этой роли начинают новички. Это поиск рыночной «ниши» достаточно удовлетворительных размеров и прибыльности [24].

Роль малого и среднего предпринимательства в современной экономике трудно переоценить. В развитых странах производимая в этом секторе продукция составляет большую часть валового национального продукта и экспорта, в нем сосредоточено значительное число рабочих мест. В целом можно заключить, что малое и среднее предпринимательство является сегодня ядром устойчивого экономического и политического развития [21].

Большую популярность имеют языковые школы в сегменте детей и подростков. Родители готовы тратить деньги на обучение ребенка, даже если их бюджет не позволяет делать им аналогичные траты для себя. Изучение иностранных языков относится к наиболее перспективным и предпочтительным с точки зрения родителей «инвестиций» в образование ребенка.

Растущий потребительский спрос платежеспособной части российского населения на услуги коммерческих школ и курсов иностранных языков является локомотивом развития рынка языковых школ.

2 Анализ деятельности ООО «Файв»

2.1 Краткая характеристика ООО «Файв»

Общество с ограниченной ответственностью «Файв» создано на основании норм действующего законодательства и пакета всех необходимых документов.

Файв образовался в 2014 году путем образования такой формы собственности, как индивидуальный предприниматель, в частности ИП Кротова Ю.В.. В настоящее время «Файв» – это полноценная языковая школа, которая имеет лицензию на предоставление образовательных услуг, начиная от индивидуальных и групповых занятий, заканчивая сопровождением и тщательной подготовкой к международным экзаменам.

Офис школы Файв находится в г. Красноярске на первом этаже многоквартирного дома по адресу ул. Свободная 5г. Площадь, занимаемая офисом составляет примерно 70 м². Файв оборудован 2 камерами видеонаблюдения и системой охраны. На территории офиса находятся:

- 3 учебных кабинета разной площади;
- холл для посетителей и ожидания учеников;
- комната отдыха сотрудников;
- санузел.

Предоставляемые услуги:

- обучение английскому языку в группе;
- обучение английскому языку на индивидуальной основе;
- подготовка к ЕГЭ;
- письменный перевод текста(легкий и средний уровень сложности);
- письменный перевод текста повышенной степени сложности (специализированный);
- помощь в написании курсовых, рефератов, докладов на английском языке;

- помощь в выполнении контрольной работы по английскому языку;
- устный перевод;
- подготовка к международным экзаменам.

Миссия «Файв» заключается в том, чтобы помочь ученикам самого разного возраста стать успешными, образованными конкурентоспособными и просто интересными людьми.

Основные приоритеты в деятельности организации:

- долговременное обучение студентов в рамках группы;
- подготовка конкурентоспособных студентов для написания олимпиад и международных экзаменов;
- поддержание имиджа школы и выход на лидирующую позицию среди организаций аналогичного профиля в районе.

Главной целью ООО «Файв» является качественное удовлетворение запросов потребителей, а именно формирование у клиентов знаний, умений и навыков, достаточных для понимания английской речи и свободного общения на английском языке.

Однако, кроме этой внешней цели, у организации есть и внутренние цели: сохранение существующей позиции и повышение собственного благосостояния.

Цели, связанные с развитием:

- введение новых услуг;
- обеспечение конкурентоспособности организации;
- поддержание профессионального уровня специалистов;
- совершенствование предоставляемых услуг;
- финансовое благополучие компании.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Файв»

Основной идеей анализируемого бизнеса является организация предприятия по предоставлению услуг платного изучения иностранных языков

(в первую очередь, английского) в специально оборудованном помещении школы, со среднерыночными ценами, как на основные, так и на дополнительные виды услуг.

Ценовая политика школы строится на анализе среднерыночных предложений школ-аналогов в городе Красноярске и является одной из самых лояльных в районе. Количество дополнительных услуг и предложений в школе на данном этапе ее развития ограничено минимальным набором, что позволит сконцентрироваться на основном процессе обучения, повышать его качество и удовлетворенность клиентов, а также чутко реагировать на все запросы и пожелания слушателей.

Занятие длится 40-60 минут (в зависимости от возрастной группы), стоимость которого составляет 250 рублей и выше. Стоимость 8 занятий в месяц - от 1800 рублей. Более подробный перечень услуг и их стоимость представлен в таблице 4.

Таблица 4-Прайс на услуги

| Наименование услуг | Цена |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Обучение английскому языку в группе | |
| - дети дошкольного возраста(урок 40 минут) | 1800 руб./ месяц |
| - школьники и подростки(урок 60 минут) | 1950 руб./ месяц |
| - взрослые(урок 60 минут) | 2000 руб./ месяц |
| Обучение английскому языку на индивидуальной основе | 500 руб./час |
| Подготовка к ЕГЭ | 500 руб./час |
| Письменный перевод текста среднего уровня сложности | 200 руб./1000 печатных знаков (включая пробел) |
| Письменный перевод текста повышенной степени сложности (специализированный) | 300 руб./1000 печатных знаков (включая пробел) |
| Помощь в написании курсовых, рефератов, докладов на английском языке | 200 руб./страница |

Окончание таблицы 4

| Наименование услуг | Цена |
|----------------------------------------|----------------------|
| Помощь в выполнении контрольной работы | От 80 руб./1 задание |

| | |
|----------------------------------------------------------------|--------------|
| по английскому языку | |
| Устный перевод | 500 руб./час |
| Переписка с иностранцем, иностранным партнером в сети Интернет | 350 руб./час |

При оказании услуг «Файв» действует на основании договора с учащимися (заказчиками). В зависимости от возрастной группы и продолжительности урока, а также ввиду ценовых различий, содержания договоров также имеют различия. Пример договора на оказание услуг представлен в приложении А.

Методической базой являются учебники «Oxford University», «Longman», «Cambridge» с приложением в форме аудио CD и DVD дисков; система тестов «Oxford English Testing»; «Грамматические тесты по английскому языку» Л. Тарнаевой; учебники Ю. Голицынского «Грамматика английского языка»; «Практика английского языка», различные авторские игровые методики для младшего и среднего возраста, адаптированная художественная литература для дополнительного чтения, также программы «English with fun», «English trainer» А.Глазкова и др. Используемые школой методические издания представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Методическая база школы

Набор в группы в школе Файв ведется непрерывно. Перед началом обучения проводится бесплатное тестирование клиента с целью выявления его степени подготовки и определения в соответствующую группу или принятия решения

об индивидуальном курсе. Также учитывается возраст студента и его пожелания в отношении характера изучения языка (английский язык для путешествий, общая грамматическая и лексическая база, школьная программа и т.д.). Занятия проводятся как индивидуально, так и в составе группы, максимальной численностью 6 человек с одинаковой степенью подготовки. Такое небольшое количество обусловлено стремлением к максимальной эффективности и продуктивности обучения. Занятия обычно проходят 2 раза в неделю по 1 часу в оборудованном кабинете. Подготовка к ЕГЭ 3 раза в неделю по 1 часу или же в индивидуальном порядке.

Школа работает 6 дней в неделю с 10:00, что дает возможность обучаться студентам, которые учатся со второй смены, или же тем, кому утренние часы занятий наиболее удобны. Время работы ООО «Файв» представлено на рисунке 6.

| | |
|-----------|-------------|
| ПН | 10:00-20:00 |
| ВТ | 10:00-20:00 |
| СР | 10:00-20:00 |
| ЧТ | 10:00-20:00 |
| ПТ | 10:00-20:00 |
| СБ | 10:00-20:00 |
| ВС | Выходной |

Рисунок 6 – Время работы

Школа имеет 3 кабинета вместимостью до 7 человек, следовательно, это дает возможность одновременно проводить занятия в трех разных группах. Примерная загруженность кабинетов одного рабочего дня школы представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Загруженность площадей

| Кабинет | 1 | 2 | 3 |
|---------|---|---|---|
| Время | | | |
| 10:00 | | | |
| 11:00 | | | |
| 12:00 | | | |

| | | | |
|-------|--|--|--|
| 13:00 | | | |
| 14:00 | | | |
| 15:00 | | | |
| 16:00 | | | |
| 17:00 | | | |
| 18:00 | | | |
| 19:00 | | | |

Исходя из таблицы сразу видна одна из проблем школы – загруженность площадей составляет менее 40%. Для более эффективного их использования, безусловно, необходимо увеличение количества обучающихся, и как следствие – увеличение числа групп. При этом действующее количество преподавателей является достаточным.

На сегодняшний день штат сотрудников организации составляет 5 человек, каждый из которых имеет высшее профильное образование, а также сертификаты и дипломы, подтверждающие их компетенции. Помимо этого, выполнение ряда работ лежит на сторонних организациях(клининг, охрана).

Основу системы мотивации на предприятии составляет выплата премий. Это предусматривает единовременную выдачу работнику определенной денежной суммы в связи с достижением им более высоких успехов в труде по сравнению с другими работниками.

Структура задействованного персонала в ООО «Файв» выглядит следующим образом (рисунок 7):

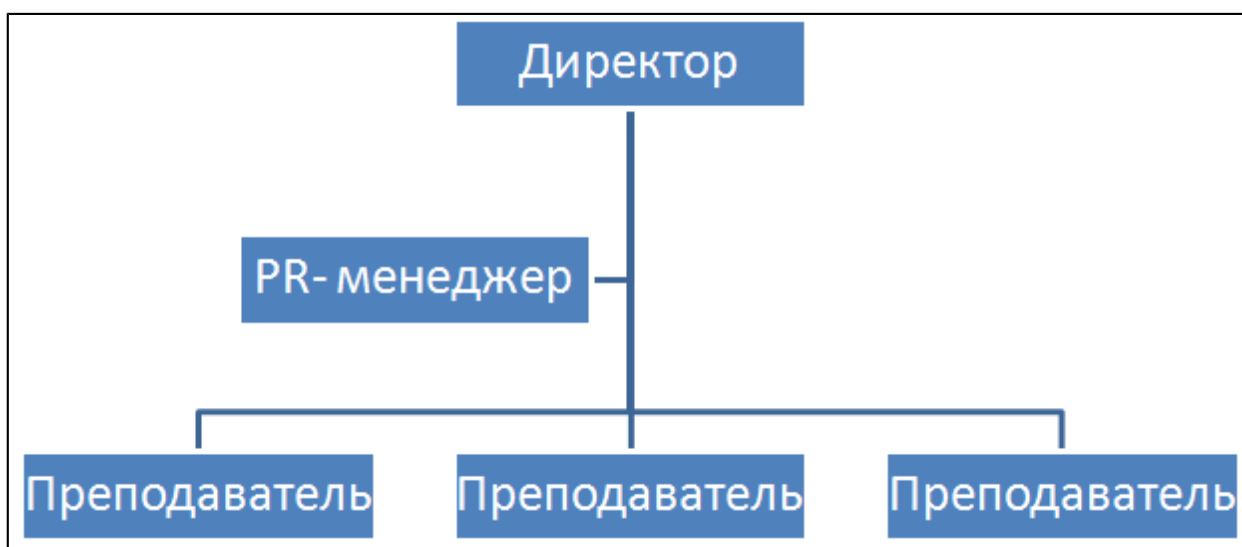


Рисунок 7 – Организационная структура

На сегодняшний день штат сотрудников состоит из 5 человек. Услуги по охране офиса и клинингу оказывают сторонние организации.

Компетенции персонала:

1. Директор. Высшее педагогическое образование, опыт руководящей работы от 3 лет. Директор осуществляет общее руководство предприятием, выполняет административную работу (составление расписания уроков, консультационные услуги, обеспечение предприятия материалами). Также директор ООО «Файв» выступает в роли бухгалтера и выполняет соответствующие функции (ведение бухгалтерского и налогового учета на предприятии, ведение учета основных средств, материальных запасов, начисление заработной платы работникам).

2. PR – менеджер (СММ – менеджер). Высшее профильное образование, опыт работы от 2 лет, коммуникабельность, навыки ведения переговоров, опыт в проведение рекламных компаний, уверенный пользователь ПК. Обязанности – администрирование групп в социальных сетях, проведение рекламных компаний в сети Internet.

3. Преподаватели. Высшее профильное образование. Наличие сертификатов и иных документов, подтверждающих уровень владения иностранными языками. Опыт работы от 1 года. Обязанности – ведение уроков.

Преподаватели школы имеют гибкий график работы. Заработная плата преподавателей является величиной переменной и зависит от количества проведенных уроков. В среднем преподаватель занят 4 часа в день 20 дней в месяц согласно составленному расписанию занятий (гибкий график). Средняя стоимость нормо-часа составляет 250 рублей. Соответственно, исходя из средних показателей, при нагрузке в 80 часов в месяц, преподаватель имеет доход в 20000 рублей. Однако нагрузка у каждого преподавателя разная. Таким образом, фонд заработной платы будет увеличиваться с увеличением количества учащихся и соответственно с увеличением проводимых занятий.

Заработная плата PR – менеджера постоянная, и составляет 5000 рублей.

Доход директора складывается по остаточному принципу, и соответственно также зависит от количества проводимых занятий и количества учащихся.

Согласно федеральному закону от 24.07.2009г. № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования», который предусматривает замену ЕСН страховыми взносами, отчисления с заработной платы будут составлять 34%: 26% - в ПФ РФ, 2,9% - в ФСС РФ, 2,1% - в ФОМС и 3% - в ТФОМС [45].

Фонд заработной платы наемных сотрудников с учетом всех отчислений представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Фонд заработной платы персонала

| | Преподаватель 1 | Преподаватель 2 | Преподаватель 3 | PR-менеджер |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
| Фонд заработной платы | 20 000 | 20 000 | 10 000 | 5 000 |
| Отчисления в ПФ РФ, 26% | 5 200 | 5 200 | 2 600 | 1 300 |
| Отчисления ФСС, 2,9% | 580 | 580 | 290 | 145 |
| Отчисления в ФОМС, 2,1% | 420 | 420 | 210 | 105 |
| Отчисления в ТФОМС, 3% | 600 | 600 | 300 | 150 |
| Итого | 26 800 | 26 800 | 13 400 | 6 700 |
| ИТОГО за месяц | 73 700 | | | |

Ежемесячные расходы организации

Помимо заработной платы сотрудникам, в организации имеют место следующие расходы (Таблица 7):

Таблица 7 – Расходы организации

| Наименование расходов | Сумма руб. |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Арендная плата, в т.ч. - Коммунальные услуги; - Сигнализация | 30000 |
| Расходные материалы: канцтовары (тетради, маркеры, карандаши, бумага и др.) | 2500 |
| Услуги клининга: - Замена коврика; - Уборщица | 1200 2000 |
| Услуги Интернет | 500 |

Окончание таблицы 7

| Наименование расходов | Сумма руб. |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| Реклама (листовки, буклеты, объявления в спец. газетах, журналах и др.) | 1000 |
| Обслуживание кулера с водой | 250 |
| Итого | 37450 |

Таким образом, совокупные ежемесячные расходы организации составляют 111 150 рублей, из которых 69 500 рублей – это переменные затраты (з/п преподавателей и расходные канцелярские материалы), а 69 500 рублей являются постоянными.

Что касается доходной части организации, то она зависит от количества проведенных уроков, а также от объема оказанных дополнительных услуг, таких, как письменный перевод текстов, помощь в написании различного видов работ и прочих [43].

Также важно отметить, что доходы зависят от сегмента потребителей. Например, основной процент обучающихся – это дети школьного возраста, занимающиеся в группе, при этом число взрослых студентов в разы меньше.

Доходы по группам клиентов представлены на рисунке 8.

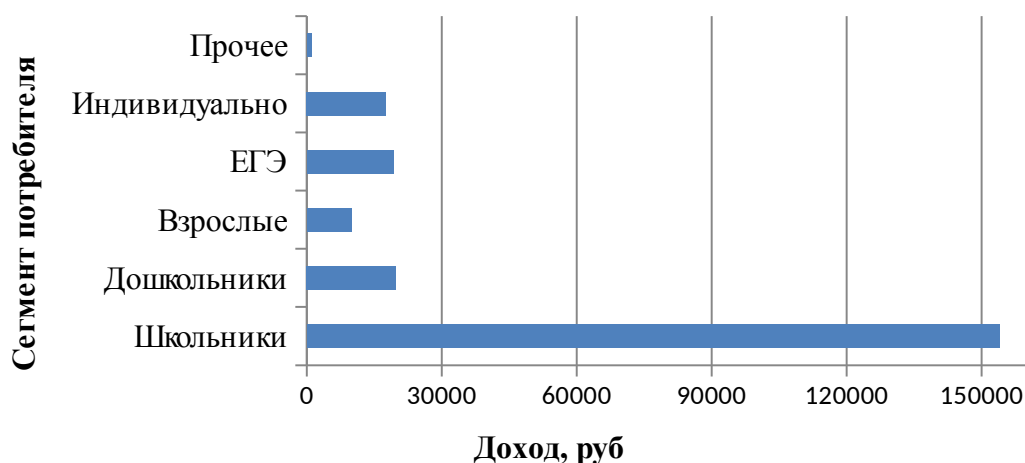


Рисунок 8 – Доходы по сегментам

Общая сумма доходов составляет около 200000 рублей в месяц. На диаграмме отчетливо видно, что наибольшие доходы приносит такой сегмент, как дети школьного возраста, занимающиеся в группах, в то время как занятия с взрослыми и прочие услуги не пользуются значительным спросом, и, как следствие, не приносят желаемую прибыль.

Совокупная динамика доходов и расходов за последние 3 года изображена на рисунке 9. За каждый отчетный год представлен среднемесячный показатель.

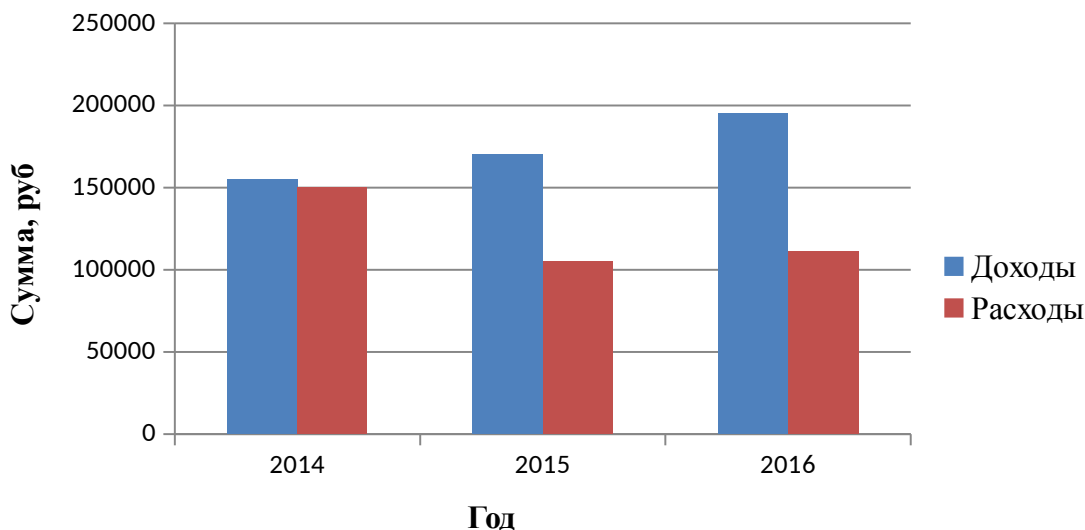


Рисунок 9 – Динамика доходов и расходов

Как видно из диаграммы, доходы и расходы за 2014 год, то есть в год открытия практически равны. Это обусловлено большими единовременными затратами на открытие школы. В 2015 году наблюдается существенное превосходство доходов над расходами. 64% против 36% соответственно. В 2016 году увеличились доходы организации, при этом расходы школы также изменили свой показатель в большую сторону. Тем не менее, процентное соотношение доходной и расходной частей осталось на уровне 2015 года.

Имея все необходимые данные, также можно посчитать один из главных показателей работы организации – рентабельность.

Рентабельность организации = чистая прибыль / выручка * 100%.

Рентабельность = $(195\ 000 - 111\ 500) / 195\ 000 * 100 = 43\%$. Данный показатель свидетельствует о достаточно хорошем положении организации, однако необходимо стремиться к его увеличению.

2.3 Анализ внешней среды организации

Благодаря анализу запросов потребителей и первичного маркетингового исследования можно выделить следующую целевую аудиторию:

Классификация по возрасту:

- младший возраст (4-11 лет);
- среднешкольный возраст (12-14 лет);
- подростки (15-17 лет);
- молодежь (18-30 лет);
- взрослые (31-55 лет).

У обучающихся в возрасте до 18 лет заказчиком выступают родители или законные представители.

Сегментация потребителей по возрасту представлена на рисунке 10.

Рисунок 10 – Сегментация потребителей

Классификация по роду занятий:

- школьники;
- студенты;
- работающие, служащие;
- домохозяйки.

Классификация в зависимости от цели обучения:

- подготовка к школе;
- «подтянуть» по школьной программе;
- подготовка к ЕГЭ;
- сдача тестов, контрольных, экзаменов, зачетов;
- развитие навыков, повышение уровня знаний;
- снятие языкового барьера;
- овладение специальной лексикой;

- общение с иностранными партнерами;
- туристические поездки;
- выезд за границу (работа, ПМЖ).

Несмотря на множество классификаций потребителей, одним из важнейших показателей является численность каждого из сегментов. Как уже было замечено, количество потребителей в каждом сегменте существенно влияет на доходы организации, поэтому для более полной характеристики потребителя, необходимо обратиться к рисунку 11, где представлена связь между доходами организации и количеством человек в каждом сегменте.

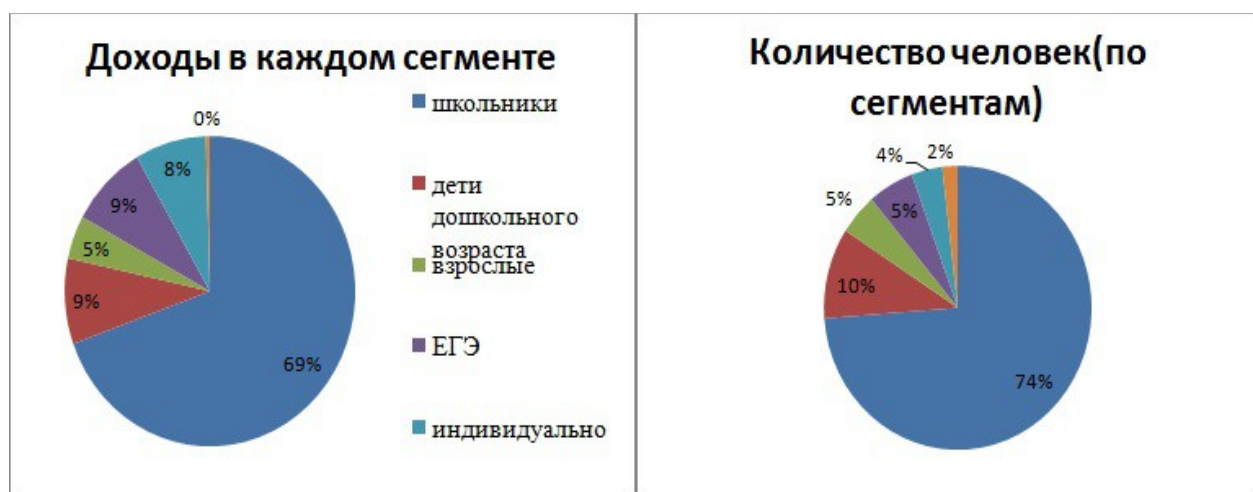


Рисунок 11 – Взаимосвязь доходов и количества клиентов

На рисунке видно, что 74% клиентов – это дети школьного возраста, занимающиеся в группах, поэтому именно этот сегмент приносит наибольший доход (69%). 10% от общего числа клиентов составляют дети дошкольного возраста, в то время как остальные группы клиентов имеют сегменты всего лишь в 2-5% от общего числа обучающихся. Однако важно заметить, что доходы от таких небольших клиентских групп сопоставимы, например, с доходами, которые приносит сегмент «дети дошкольного возраста», занимающий 1/10 часть от общего числа клиентов. Таким образом, можно сделать вывод, что подготовка к ЕГЭ и индивидуальные занятия, хоть и являются самыми маленькими сегментами, но при этом приносят наибольший доход. Следовательно, для повышения прибыли организации, необходимо

развивать данные сегменты потребителей.

Для школы «Файв» все эти группы являются потенциальными клиентами, но всё же акцент ставится на дошкольников и школьников. Этому способствует благоприятное месторасположение школы в спальном районе, по адресу: ул. Свободная, 5Г , в непосредственной близости со средней школой №44 (750 учащихся), средней школой №53 (700 учащихся) и лицеем №12 (1000 учащихся) неподалеку от местожительства, что очень удобно для детей, и тем более для их родителей. Местоположение школы относительно других учебных заведений изображено на карте (рисунок 12).



Рисунок 12 – Местоположение Five

Количество обучающихся в школе Файв по состоянию на март 2016г. составляет 101 человек. Основной спрос приходится на время учебного года (сентябрь – май). Однако даже в течение года количество обучающихся может отличаться. Динамика численности представлена на рисунке 13.

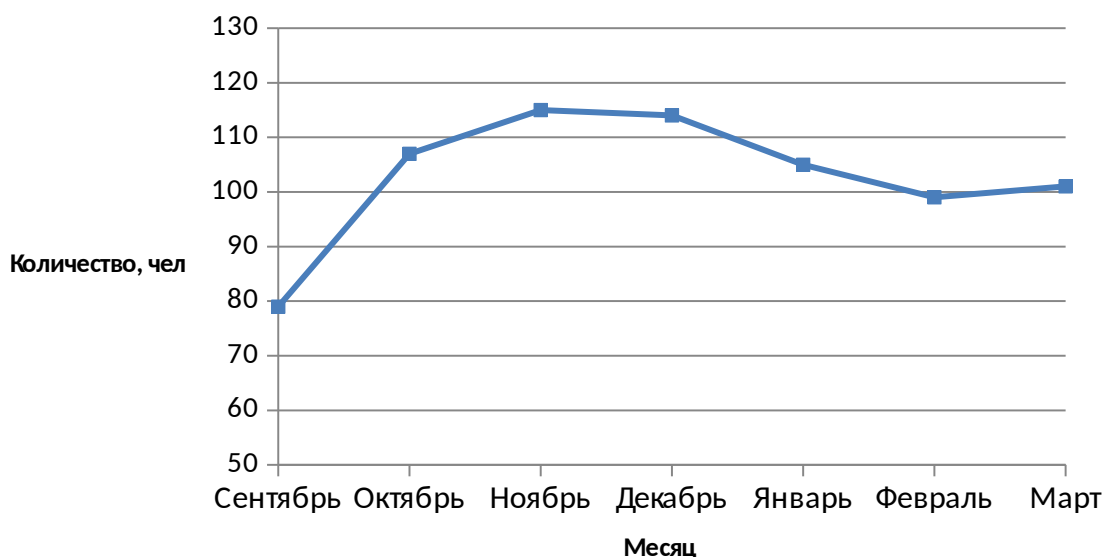


Рисунок 13 – Динамика численности потребителей

На графике видно, что в данной организации имеет место быть сезонность спроса. Максимальное количество студентов приходится на ноябрь и декабрь. Это связано с тем, что многие из них стали клиентами школы Файв после того, как решили организационные моменты на основном месте учебы/работы, в частности – после ознакомления с расписанием в среднеобразовательных школах. Достаточно резкий спад после нового года в свою очередь обусловлен некоторыми изменениями в преподавательском составе школы, а также сезонностью спроса. Эксперты – аналитики отмечают такую ситуацию в обозначенный период достаточно стандартной в исследуемой мной сфере.

В настоящее время рынок услуг по обучению английскому языку представлен следующими сегментами:

- средние школы;
- специализированные школы-лицеи, школы с гуманитарным или языковым «уклоном», колледжи;
- языковые курсы;
- институты, университеты (получение специальности);
- частные репетиторы;

- онлайн ресурсы;
- туристические агентства, предлагающие языковые программы за рубежом.

Как правило, средние школы, школы-лицеи и колледжи (неязыковой специализации) несмотря на появление новых, более «углубленных» методических пособий, часто не справляются с целью дать учащимся достойные знания по иностранному языку, поэтому учителя средних школ стремятся «подтянуть» учеников по школьной программе, охватывая в лучшем случае грамматику, но не практические коммуникативные навыки и умения [16].

К вопросу о конкурентах, то на первый взгляд, конкуренция в этом сегменте на рынке Красноярска высока. В городе работают такие мощные игроки как «Welcome», «Oxbridge», «Green tower», которые задают тон образовательным учреждениям аналогичного профиля. Однако такой фактор, как удобное для клиента месторасположение может стать решающим при выборе школы. Исходя из этого, школа «Файв» позиционирует себя, как сильного конкурента в пределах своего микрорайона.

Количество средне образовательных школ в анализируемом районе 9, в то время как прямых конкурентов, то есть специализированных школ по изучению английского языка в этом же районе 4. Такое количество дает возможность рассмотреть каждого из этих конкурентов.

1. Гранд Эль – языковой центр. Расположен в офисном здании на 1 этаже. Время работы: Пн-Пт 10:00-21:00.
2. English – школа иностранных языков. Расположена в том же здании, что и предыдущий конкурент. Время работы: Пн-Пт 09:00-21:00.
3. ABC – школа английского языка. Офис школы находится на последнем этаже торгового центра. Время работы: Пн-Сб 13:00-20:00.
4. Cool School – школа иностранных языков. Школа также имеет свой офис и работает каждый день 10:00-21:00.

Также можно отметить, что такой сегмент, как средние школы или иные

образовательные учреждения, одновременно выступают и как источники появления потенциальных клиентов Five. Иными словами, образовательные учреждения являются «поставщиками» наших клиентов, так как основной сегмент обучающихся в школе Five- это ученики школ.

Частные репетиторы остаются «в тени», поэтому очень сложно оценить количество и качество предоставляемых ими услуг по обучению английскому языку.

Нужно так же отметить, что репетиторы и различные курсы хоть и составляют конкуренцию организованным школам, но всё же преимущество ООО «Файв» заключается в том, что по окончании курса обучающемуся выдается официальный документ (сертификат) о получении определенного уровня знания английского языка. Уровни английского языка представлены на рисунке 14.

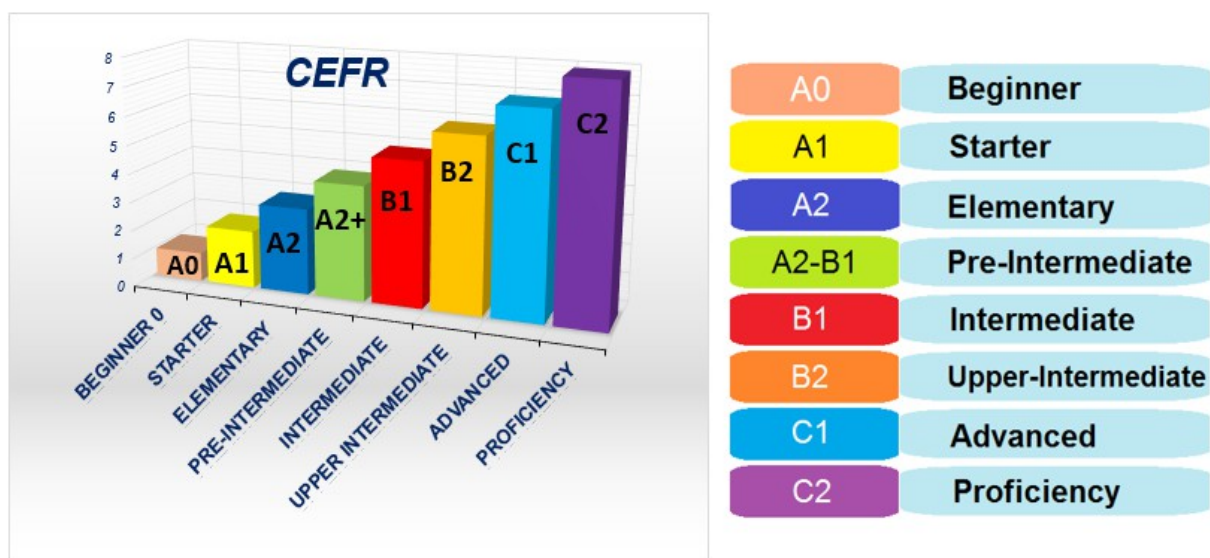


Рисунок 14 – Уровни владения английским языком

Учитывая основной сегмент потребителей школы Файв, а это дети школьного возраста, изучающие английский язык 1-2 года, можно выявить диапазон уровней владения языком, который в данной школе преимущественно A0-B1. Более того, самые высокие уровни владения языком, такие как C1 и C2 не являются приоритетными даже на уровне города, что говорит о том, что

предлагаемые программы обучения в школе «Файв» вполне удовлетворяют потребности потребителей.

Поэтому, как показывает практика, при правильном позиционировании школе английского языка можно достаточно быстро привлечь постоянных клиентов. В качестве основных критериев, на которые обращают внимание мотивированные клиенты (потребители) при выборе языкового центра или частного преподавателя можно выделить следующие:

- ценовая политика;
- удобное местонахождение;
- репутация, рекомендации знакомых;
- удобное расписание;
- уровень сервиса (индивидуальность к подходу в обучении, эффективная методика, ее доступность и результативность обучения);
- опыт.

На основании данных критериев сформирована сравнительная характеристика сильных конкурентов по основным параметрам (конкурентная таблица).

Таблица 8 – Конкуренты

| Конкуренты | Цены | Местонахождение | Расписание | Уровень сервиса | Сильные стороны |
|--------------------|-----------------------|------------------------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------|
| Частные репетиторы | средние, ниже средних | у себя на дому или у клиента | не всегда удобное | средний | возможность обучения на дому у клиента |

Окончание таблицы 8

| Конкуренты | Цены | Местонахождение | Расписание | Уровень сервиса | Сильные стороны |
|----------------------------|---------|----------------------------|----------------|-----------------|------------------------------|
| Языковой Центр «Гранд Эль» | низкие | спальный район (Черемушки) | 1 половина дня | низкий | Цена, предоставляют учебники |
| Языковой | высокие | центр, филиалы в | фиксирова | высокий | Давно на рынке, |

| | | | | | |
|-----------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Центр «Oxbridge» | | разных районах (Северный, Щорса) | нное расписание | | сеть филиалов, широкая реклама, репутация |
| Школа английского языка «ABC» | Выше средних | спальный район | с учетом пожеланий клиента | средний | Бесплатное бонус-занятие по выходным |
| Языковая школа «Welcome» | высокие | центр | фиксирова нное | выше среднего | Давно на рынке, широкая реклама, обучение с носителями языка |
| Языковой Центр «Green tower» | высокие | центр | фиксирова нное | высокий | Работают по франшизе, филиалы по России, давно на рынке |
| Школа английского языка «Файв» | Ниже средних | спальный район (Черемушки) | с учетом пожеланий клиента | средний | Большой спектр услуг, рядом 4 школы |

Таким образом, исходя из вышеприведенной таблицы, можно сделать вывод, что «Файв» является конкурентоспособной и имеет ряд преимуществ, поэтому займет нишу на этом рынке услуг, безусловно, есть к чему стремиться, выигрывая у конкурентов в результате повышения уровня услуг и расширения их ассортимента за счет постоянного стремления к инновациям.

Учитывая эти факторы, можно сразу заметить недостатки конкурентов, такие как время работы школы, не позволяющее работать с учениками, которые учатся со второй смены в школе, или же работа только лишь в будние дни, что может быть неудобно для определенного сегмента потребителей.

Также некоторые нынешние клиенты школы «Файв» отмечают то, что группы в предыдущем месте их обучения переполнены, а сами занятия проходят, основываясь только лишь на учебно-грамматическое пособие.

Для создания более подробной характеристики организации, а также для дальнейшего формирования мероприятий по совершенствованию организации, был проведен ряд исследований и анализов, основным из которых в данном случае является SWOT – анализ. Сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы организации представлены в таблице 9.

Таблица 9 – SWOT-анализ

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - небольшие группы студентов; - высококвалифицированные преподаватели, владеющие разными иностранными языками на высоком уровне; - авторская методика преподавания; - применение дополнительных учебных материалов; - возможность гибкого расписания; - возможность проведения нескольких занятий одновременно; - взаимодействие преподавателей и родителей. | <ul style="list-style-type: none"> - неравномерная загрузка кабинетов; - отсутствие собственного сайта; - месторасположение в спальном районе; - недостаточное количество участников конкурсов и олимпиад; - слабая рекламная кампания. |

Окончание таблицы 9

| Возможности | Угрозы |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - внедрение в образовательный процесс инновационных программ; - возможность расширения площади офиса; - снижение учебной нагрузки преподавателей; - организация выполнения д/з по предоставленным электронным учебникам; - организация тестирований и проведение | <ul style="list-style-type: none"> - недостаточная проработанность законодательной базы для осуществления частного образования; - вероятность непривлечения достаточного количества клиентов; - риск оттока клиентов из-за повышения цен на услуги; - низкий уровень образования и культуры |

| | |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| олимпиад; - присутствие сильных игроков на рынке. | поведения большей части населения в районе; - низкая платежеспособность родителей. |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|

Таким образом, нашим конкурентным преимуществом являются небольшие группы по 4-6 человек, авторская методика преподавания с применением дополнительных материалов, особый подход к детям, удобное расположение (крупные центры имеют, в лучшем случае, по филиалу в каждом районе города, однако далеко не всем родителям удобно водить детей, даже если дорога занимает 15-20 минут) и возможность гибкого расписания в течение всего дня, а также работа на выходных.

Подводя промежуточный итог, можно сделать вывод, что ООО «Файв» соблюдает основные принципы успешной коммерческой деятельности языковой школы, а именно:

- использование современных технологий и средств обучения;
- удобное время и место проведения занятий;
- востребованный ассортимент языковых программ и популярных форматов учебы среди целевой аудитории.

Исходя из вышеприведенных анализов внешней и внутренней среды, можно сделать вывод, что «Файв» является конкурентоспособной организацией и имеет ряд преимуществ, благодаря которым занимает нишу на этом рынке услуг. Безусловно, есть и слабые места организации, на которые следует обратить внимание при разработке мероприятий по её совершенствованию. Есть и к чему стремиться, выигрывая у конкурентов в результате повышения уровня услуг и расширения их ассортимента за счет постоянного стремления к инновациям.

3 Разработка плана стратегического развития ООО «Файв»

3.1 Предлагаемый план стратегического развития ООО «Файв»

На данном этапе развития, школа достаточно успешна, о чём свидетельствует постоянное увеличение количества клиентов, а также положительные финансовые показатели. При этом организация нередко сталкивается с рядом проблем. Во – первых, это постоянные затраты, такие, как арендная плата. Во – вторых, прогнозирование количества учеников школы весьма затруднительно. Бизнес на обучении английскому языку требует четкой структуризации. Для этого необходимо знать, как разделяются уровни обучения. Также необходимо постоянно анализировать внешнюю среду организации, чтобы сохранять уже существующие конкурентные преимущества, а также создавать новые. Для решения данных проблем, школа располагает необходимым ресурсом, в лице преподавателей, со знанием различных иностранных языков на высоком уровне. Так, например, английский язык в школе «Файв» может оставаться основным, а для расширения клиентской базы будут преподаваться также немецкий, китайский и испанский языки.

Таким образом, целью разработки стратегии развития данной организации является выявление основных направлений её эффективного функционирования на основании максимальной реализации существующего потенциала во взаимосвязи с внутриорганизационными резервами и внешней окружающей средой. Учитывая все это, можно сделать вывод, что организации необходима функциональная стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере. А именно необходимо совершенствование маркетинговой деятельности и информационного обеспечения школы. Также целесообразно применить стратегии концентрированного (интенсивного) роста, в рамках которых можно выделить стратегию проникновения на рынок и стратегию развития продукта (услуги) [22].

Данные стратегии актуальны, так как организация не исчерпала до конца свои возможности, связанные с ее услугами на существующих рынках, и способна укреплять свои позиции. В то же время компания рассматривает возможности выхода на новые рынки. При этом она пытается улучшить свои услуги или начать предоставлять новые, не меняя отрасли.

При разработке мероприятий в рамках предложенных стратегий развития необходимо решить 2 главные задачи:

1. Реализовать преимущества организации.
2. Минимизировать и устранить недостатки.

Но, в первую очередь, для преодоления конкуренции оптимально сделать акцент на реализацию или усовершенствование тех важных факторов бизнеса, которые особенно влияют на выбор потребителями той или иной языковой школы. Они являются ведущими сохранения положительной репутации, лояльности клиентов и последующего развития. Для более полной наглядности основные направления и действия по их совершенствованию представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Действия по реализации мероприятий

| Компоненты/ факторы | Задачи | Действия по реализации |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ценовая политика | Сохранить доступный, средний уровень цен. | Провести рекламную кампанию. Предоставить скидки на оплату нескольких месяцев, скидки многодетным семьям. |
| Репутация | Сохранять связь с постоянными клиентами. Создать позитивный, социально-значимый для школы имидж. | Сформировать лояльную группу из клиентов для промоушена с помощью «сарафанного радио». Проводить открытые вечера встреч с постоянными и потенциальными клиентами. |

Окончание таблицы 10

| Компоненты/ факторы | Задачи | Действия по реализации |
|------------------------|--------|------------------------|
|------------------------|--------|------------------------|

| | | |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Опыт, специализация | Постоянно развивать профессиональные качества | Прохождение 1 раз в год обучения на курсах повышения квалификации, посещение семинаров, чтение книг на английском языке в оригинале. |
| Сервис | Увеличить виды услуг и улучшить их качество (клиентоцентрированный подход). | Со временем открытие новых направлений деятельности (новые языковые направления, английский клуб, корпоративное обучение) и приобретение современного оборудования под эти цели, освоение новых методик. |
| Удобное расположение | Непосредственная близость к целевой аудитории. | Необходимо четко обозначать приоритетную группу и ее потребности, одна из которых удобство в местонахождении с точки зрения экономии времени, денежных средств и безопасности (для детей). |
| Удобное расписание | Обеспечить экстренность и доступность услуг во временном плане. | Составлять расписание в соответствии с занятостью клиентов, удерживать режим плавающего графика. |

Выделим основные направления плана стратегического развития организации:

1. Реклама.

Исходя из опыта, можно сказать о том, что многие потенциальные потребители приходят по рекомендации своих знакомых, которые уже являются клиентами школы. Однако необходимо усиление рекламных мероприятий за счёт наиболее актуальных и эффективных на сегодняшний день, таких как SMM – продвижение и реклама в интернете. Стандартный пакет услуг по SMM – рекламе и продвижению в интернете обойдется в 20000 рублей в месяц. При этом исключается необходимость работы собственного PR – менеджера организации, что дает возможность сократить постоянные расходы на 6 700 рублей в месяц. Однако из – за увеличения общей величины расходов, точка безубыточности организации также возрастет до 96, то есть увеличится

минимальное количество проводимых уроков, необходимых для покрытия всех затрат.

2. Новые языковые направления.

В связи с постоянным развитием туризма, а также с ростом мобильности населения, появляется спрос на новые языковые направления, такие, как испанский, немецкий, китайский языки. Внедрение этих языковых программ требует лишь приобретение учебно-методической литературы и материалов. Преподавательский состав школы владеет соответствующими языками на высоком уровне и имеет подтверждающие сертификаты. Минимальный набор материалов для каждого языкового направления обойдется в 7000 рублей. Итого за 3 новых направления – 21 000 рублей. Учитывая тот факт, что маржинальный доход с 1 единицы продукции (в данном случае – услуги) равен 95,1 рублей, то при полной загрузке группы (6 человек), расходы на учебные материалы окупятся за 13 проведенных уроков. Таким образом, даже одна группа нового языкового направления окупит вложения менее, чем за 2 месяца.

3. Новый офис.

Данное мероприятие является самым масштабным и, пожалуй, затратным, но месторасположение офиса школы даст возможность присоединения ещё одного помещения на условиях покупки или же дополнительной аренды в 25 000 рублей в месяц. На данный момент развития организации подходит вариант аренды. Однако для того, чтобы оборудовать ещё один учебный класс, необходим ряд сопутствующих расходов (представлены в таблице 11).

Таблица 11 – Расходы на открытие нового класса

| Наименование | Сумма, руб. |
|------------------------------|---------------|
| Мебель для класса | 20 000 |
| Доска | 2 500 |
| Настенная вешалка для одежды | 800 |
| Скамья в прихожую | 1 000 |
| Компьютер | 25 000 |
| Прочее | 2 000 |
| ИТОГО | 51 300 |

Таким образом, открытие дополнительного учебного класса требует

единовременных вложений на сумму 76 300 рублей и аренду помещения в 25 000 каждый последующий месяц.

В будущем (через год) за счет рентабельности и расширения школы (приглашение специалистов на договорной основе) предполагается предоставлять услуги для людей со средним достатком на льготных основах (студенты, безработные, матери одиночки, инвалиды и др.). Для постоянных клиентов планируется введение системы скидок.

В своей деятельности организация сталкивается с высокой рыночной неопределенностью и множеством рисков, которые при определенных обстоятельствах могут отразиться на результатах его деятельности. Наиболее существенные риски для ООО «Файв»:

1. Рыночные риски, связанные с вероятностью не привлечения клиентов.

2. Отраслевые риски. В первую очередь, данный риск связан с молодостью отрасли и отсутствием в России четкого понимания преимуществ частного образования.

3. Финансовые риски. Прежде всего, выражается в росте инфляции и снижении платежеспособного спроса. Организация сталкивается с инфляционными рисками, которые могут оказать негативное влияние на результаты ее операций. Ускорение темпов инфляции оказывает негативный эффект на финансовые результаты предприятия.

4. Страновые и региональные риски. Данный риск выражается, прежде всего, в экономическом спаде, который возможен в современной России и в высокой степени неопределенности, которая присуща нашей стране.

5. Правовые риски. Эти риски связаны с недостаточной проработанностью законодательной базы для осуществления частного образования [28].

В таблице 12 представлена карта сортировки рисков. Данная сортировка риска приводится по степени их вероятности и воздействия [6].

Таблица 12 – Карта сортировки рисков

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------------|---|--------------------|---|----------------------|-------------------|--|----------------------|--|
| В Е Р О Я Т Н О С Т Ь | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| | 9 | | | | | | | | | | | | | |
| | 8 | | | | | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | | | | Финансовы е риски | |
| | 6 | | | | | | | | | | Рыночные риски | | | |
| | 5 | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | Отраслевы е риски | | | | |
| | 3 | | | | | | | Правовы е риски | | | | | | |
| | 2 | | | | | Страновые и региональные риски | | | | | | | | |
| | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| Степень воздействия | | | | | | | | | | | | | | |

На основе данной таблица можно сделать вывод, что наибольшую степень воздействия оказывают рыночные и финансовые риски.

Для оценки риска и его предотвращения, необходимо рассчитать такой показатель, как точка безубыточности. Точка безубыточности — минимальный объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.

Точка безубыточности будет достигнута в том случае, когда предприятие получит доход, достаточный для покрытия постоянных затрат.

Маржинальный доход = цена единицы продукции (услуг) - переменные затраты на единицу продукции (услуг) [10].

Переменные затраты на единицу продукции при полной загруженности школы составят – 52,6 руб. (69500 руб. переменные затраты / 6 учащихся в классе / 220 уроков в месяц = 52,6 руб.).

Средняя цена единицы продукции составит 147,7 руб. (195000/ 6 учащихся в классе / 220 уроков в месяц = 147,7 руб.)

Маржинальный доход на единицу продукции = 147,7 – 52,6 = 95,1 руб.

Формула точки безубыточности:

Точка безубыточности = суммарные постоянные затраты / маржинальный доход на единицу продукции / количество человек в классе [20].

Точка безубыточности = 41 650 / 95,1 / 6 = 73 занятия.

Таким образом, в школе нужно проводить в месяц не менее 73 уроков по средней цене реализации услуги равной 147,7 руб., чтобы организация не имела ни прибыли, ни убытка. В денежном выражении, объем выручки должен быть не менее 64 715,14 рублей.

Минимальный объем выручки, количество уроков и, соответственно, точку безубыточности ООО «Файв» можно видеть на графике (рисунок 15).

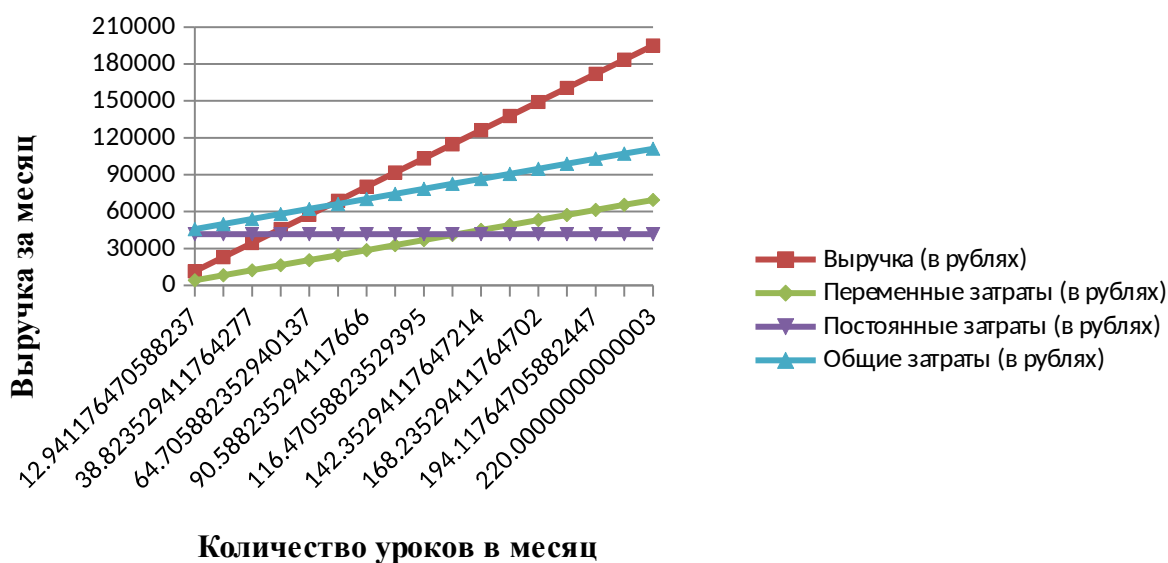


Рисунок 15-Точка безубыточности

В качестве промежуточного вывода, можно сказать о том, что очень важно выделить в плане стратегического развития основные направления и сделать упор именно на них. В данном случае, такими направлениями являются реклама и её совершенствование, разработка новых языковых направлений, а также открытие дополнительного офиса [19].

3.2 Оценка экономического эффекта проектных предложений

Одним из направлений плана стратегического развития организации является открытие нового офиса школы.

Рассчитаем эффективность данных мероприятий на 2 года.

Предположим, что выручка от продажи товара (реализации услуг) увеличится на 15 %.

Ставка дисконтирования 25%.

Данные представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Исходные данные

| Показатели | 0–й год | 1–ый год | 2–ой год |
|------------------------------------|---------|----------|----------|
| Инвестиционные вложения, тыс. руб. | 76,3 | - | - |

Окончание таблицы 13

| Показатели | 0–й год | 1–ый год | 2–ой год |
|--------------------------------------------------------|---------|----------|----------|
| Выручка от продажи товара (реализации услуг), тыс.руб. | | 780 | 897 |
| Аренда помещения, тыс.руб. | - | 300 | 300 |
| Расходы на рекламу, тыс.руб. | - | - | - |
| Расходы на заработную плату, тыс.руб | - | 321,6 | 353,7 |
| Прочие расходы, тыс.руб. | - | 60 | 72 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | | 98,4 | 171,3 |

Рассчитаем чистый дисконтированный доход:

$$ЧДД = \sum_{\tau=0}^{\tau} \frac{R_{\tau} - Z_{\tau}}{(1 + E)^{\tau}} - \sum_{\tau=0}^{\tau} \frac{K_{\tau}}{(1 + E)^{\tau}}, \quad (1)$$

где R_{τ} – результаты, достигаемые на t –ом шаге расчета;

Z_{τ} – затраты на t –ом шаге расчета;

K_{τ} – инвестиции (капитальные вложения) на t –ом шаге;

E – ставка дисконтирования;

T – горизонт расчета.

Если ЧДД > 0 , проект является эффективным (при данной норме дисконта) и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект. Если ЧДД < 0 , проект неэффективен [23] .

Расчет ЧДД свидетельствует об эффективности предлагаемого проекта [18].

Для оценки эффективности инвестиций также необходимо рассчитать индекс доходности:

$$ИД = \frac{1}{K} \times \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t^+) \times \frac{1}{(1+E)^t} - K \quad (2)$$

Для более точных результатов эффективности вложений, при расчетах была использована онлайн платформа Audit – it. Результаты вычислений представлены на рисунке 16.

| Ставка дисконтирования | 25 % | | | |
|-------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Срок | 2 год(а) / лет | | | |
| Год | Доходы проекта | Первоначальные инвестиции/ Расходы проекта | Чистый поток платежей | Дисконтированные платежи |
| 0 | 0 | 76,3 | -76.3 | -76.3 |
| 1 | 780 | 681,6 | 98.399999999 | 78.72 |
| 2 | 897 | 725,7 | 171.299999999 | 109.63 |
| Сумма | Сумма доходов 1677 | Сумма расходов 1483.6 | Сумма потоков 193.4 | |
| Результат | | | | |
| Чистый дисконтированный доход (ЧДД / NPV) | | 112.05 | | |
| Индекс прибыльности (англ. Profitability Index) | | 2.4685 | | |

Рисунок 16 – Расчет экономических показателей эффективности инвестиций

Таким образом, чистый дисконтированный доход составил 112,05 тыс.руб., а индекс прибыльности достиг отметки в 2,46, что говорит об эффективности проекта и целесообразности предлагаемых инвестиций.

Подводя общий итог, важно понимать, что для максимально полной оценки эффективности вложений, необходимо учитывать совокупность различных факторов и использовать разные показатели эффективности. Чистый дисконтированный доход является одним из наиболее эффективных. Он позволяет "стереть" временные рамки и привести ожидаемый конечный результат (его величину) к одному моменту времени. Это дает возможность увидеть реальную эффективность вложений и ту выгоду, которую можно получить от реализации каждого проекта. Преимуществом данного показателя является тот факт, что он учитывает стоимость финансовых средств во времени за счет их дисконтирования к одному периоду. Кроме того, ЧДД позволяет включить в расчет риск реализации проекта. Это достигается благодаря применению различных ставок дисконтирования - чем больше ставка процента,

тем выше риск (и наоборот). В целом показатель NPV можно назвать достаточно четким критерием принятия решения о финансировании бизнеса.

Индекс доходности, который также был использован при расчётах, тесно связан с ЧДД, и в совокупности эти показатели дают достаточно достоверную оценку эффективности инвестиций в тот или иной проект [13].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работы посвящена разработке плана стратегического развития предприятия ООО «Файв».

Первая часть работы посвящена рассмотрению теоретических вопросов стратегического менеджмента и его роли в системе управления организации.

В аналитической части была исследована организация ООО «Файв», которая занимается предоставлением языковых и образовательных услуг в г. Красноярске. Была проанализирована внутренняя и внешняя среда организации. В ходе анализа внешней среды ООО «Файв» было выявлено, что на данном этапе развития нет экономических факторов, которые влияли бы на организацию негативным способом, однако нестабильная экономическая ситуация в стране требует постоянного развития и совершенствования организации. Анализ конкурентной среды показал, что ООО «Файв» имеет ряд конкурентных преимуществ, которые позволяют организации занимать лидирующее положение в районе местоположения школы. Число потребителей продукции (образовательных услуг) также увеличивается, так как на данном этапе развития общества знание иностранного языка является большой необходимостью.

Анализа внутренней среды ООО «Файв» показал, что организация на протяжении последних 2 лет только увеличивает свою прибыль, это говорит о правильной политике руководства. Однако школа имеет ряд слабых сторон. Основные проблемы, выявленные в ходе анализа внутренней среды – это, безусловно, слабая рекламная деятельность организации и неравномерная загрузка мощностей.

В заключительной главе был разработан ряд мероприятий, направленных на стабилизацию и развитие организации. Также была проведена оценка эффективности предлагаемых действий.

Была предложена возможность для эффективного выхода на новый рынок, это позволит не только расширить производственные мощности

организации, что приведет к максимизации прибыли, но и создаст дополнительные рабочие места. Это позволит организации сохранить те позиции, которые она имеет на сегодняшний день и освоить новый рынок.

Также было предложено расширить ассортимент предлагаемых услуг, в частности предлагается увеличить количество языковых направлений.

Данные мероприятия позволят нашей организации усилить свое положение на «старом» рынке, позволят выйти на новые рынки, а также обеспечит возможности для дальнейшего эффективного развития школы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / Пер. с англ. – СПб.: Питер. – 2009.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика. – 2007. – 163с.
3. Армстронг, Г. Введение в маркетинг / Г. Армстронг, Ф. Котлер.– М.: Вильямс, 2007. – 824 с.
4. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст]: Учебник для вузов. 3-е изд. / Г.Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2005.
5. Березин, И. С. Маркетинг и исследование рынков: учебник/ И.С. Березин. — М.: Русская деловая литература, 2010. – 416 с.
6. Буров, В. П. Бизнес-план / В.П. Буров, В.А. Морошкин, О.К. Новиков. – М., 2008.
7. Валдайцев, В. С. Оценка бизнеса и инноваций: Учебное пособие для студентов и преподавателей. / В.С. Валдайцев. — М.: Филинь, 2006. — 486 с.
8. Валигурский, Д. И. Организация предпринимательской деятельности / : учебник / Д. И. Валигурский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «Дашков и К», 2013. – 520 с.
9. Винокуров, В. А. Организация стратегического менеджмента на предприятии / А.В. Винокуров.– М.: Центр экономики и маркетинга, 2006.– 283 с.
10. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. – М.: Финпресс.– 2009.
11. Владимирова, Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. Пособие / Л.П. Владимирова. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005.
12. Воробьев, С.Н. Управление рисками в предпринимательстве / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. – М.: Дашков и К, 2013.

13. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин.– М.: Омега-Л, 2008.– 130 с.
14. Гиляровская, Л. Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Т. Гиляровская и др. — М.: ТК Велби, Проспект, 2011. – 360 с.
15. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций/ Г.Я. Гольдштейн. – Изд-во ТРТУ. – 2009. – 93 с.
16. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз / : учебник / Т. И. Григорьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 462 с.
17. Дафт, Р. Менеджмент. 9-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 864с.
18. Джай, К. Шим, Джой Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998.
19. Друкер, П. Практика менеджмента / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
20. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2006.
21. Жарковская, Е. П. Антикризисное управление /Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега – Л,2011. – 358 с.
22. Зайцева, М. А. Методы анализа и оценки инвестиционных проектов развития предприятия / М.А. Зайцева. – СПб., 2010.
23. Игошин, Н. В. Инвестиции. Организация управления и финансирование: Учебник для вузов / Н.В. Игошин. – М.: Финансы, ЮНИТИ.– 2008. – 186 с.
24. Индивидуальный предприниматель: практическое руководство. Под общей ред. Ю.Л.Фадеева. – М. :Эксмо, 2010. – 224 с.
25. Кожевина, О. В. Управление изменениями / : учебное пособие / О. В. Кожевина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 286 с.
26. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я / Пер. с англ. под ред. Т.Р. Тэор. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2010. – 244с.

27. Краюхин, Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики: учебное пособие/ Г.А. Краюхин. — СПб., 2010. — 350с.
28. Кризисы в развитии организации – [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL : <http://managment-study.ru/krizisy-v-razviii-organizacii.html>
29. Лаева, Т. В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и зарубежом.– 2006.
30. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 236с.
31. Липсиц, И. В. Инвестиционный проект / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. – М.: БЕК, 2009.
32. Литовченко, В. П. Финансовый анализ / : учебное пособие / В. П. Литовченко. – М.: «Дашков и К», 2015. – 216 с.
33. Ляско, В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско.– М.:Издательство «Экзамен», 2015. – 106 с.
34. Магомедов, М.Д. Экономика организации (предприятия) / : учебник / М. Д. Магомедов, Е. Ю. Куломзина, И. И. Чайкина. – М.: «Дашков и К», 2010. – 276 с.
35. Мазин, А. Л. Экономика труда [Текст] / : учебное пособие; рекомендовано МО РФ / А. Л. Мазин. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 623 с.
36. Маркова, Т. Неуставные цели // Менеджмент роста, 2012. – 196 с.
37. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002.
38. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru/docs/mpt/orders/647>.

39. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Дж.Б. Куинн, С.Гошал. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001.
40. Мительман, С. Логика диверсификации бизнеса // Журнал "Управление компанией", 2007. – 154 с.
41. Михайлов, Л. В. Эффективный менеджмент: Учебно-практ. пособие для управленческого персонала и лиц, изучающих менеджмент / Л.В. Михайлов. – М.: ГЕЛАН. – 2011. – 372 с.
42. Морозова, Н. С. Этапы планирования рекламной кампании. / Н.С. Морозова. – Социально-гуманитарные знания. – 2010.
43. Мысленко, Е. А. Настольная книга преподавателя иностранного языка / Е.А.Мысленко. – М.: Высшая школа, 2011.
44. Набатников, В. М. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие / В.М. Набатников. – Ростов-на Д.: Феникс, 2011 – 256 с.
45. О страховых взносах в Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования: федер. закон Российской Федерации от 24.07.2009г. № 212-ФЗ // Российская газета. – 2009. – 24 июл.
46. Оголева Л.Н.. Инновационная деятельность как объект проектного финансирования: Учебно-справочное пособие / Финансовая академия при Правительстве РФ. - М., 2008.
47. Панкрухин, А. П. Стратегическое управление / А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004.
48. Пименов, П.А. Основы рекламы / П.А. Пименов. – М.: Гардарики, 2012. – 399 с.
49. Полукаров, В. Л. Телевизионная радиовещательная реклама / В. Л. Полукаров. — М.: Полипресс, 2010. – 124 с.
50. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг. – М.: Инфра-М, 2010.

51. Рутгайзер, В. М. Оценка стоимости бизнеса. Учебное пособие / В.М. Рутгайзер. — М.: Инфра-М, 2009. — 312с.
52. Савчук, В.П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций. — К.: Издательский дом "Максимум", 2011.
53. Сборник учебно-методических и нормативных материалов и документов по профессиональному образованию: справочное пособие / Под ред. Смирнова И.П.— М.: РУЦ, 2008.
54. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2012.
55. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э. Л.— М.: ЭКМОС, 2002. — 238 с.
56. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник /О.С. Сухарев. — М.: Издательство «Экзамен», 2010. — 287с.
57. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.iteam.ru>.
58. Токарев, В. П. «Русский менеджмент», статья «Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы», Издательский дом «РЦБ», 2004.
59. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. — М.: Вильямс, 2009. — 307с.
60. Тренев, Н. Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов / Н.Н. Тренев. — М.: Приор, 2005.
61. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. — Москва : ОТиСС, 2002. — 142 с.
62. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. — 560 с.
63. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 18.07.2011) «О рекламе» [Электронный ресурс] URL <http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc;base=LAW;n=116655>
64. Хизрич, Р. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха / Р.Хизрич, М. Питере / [пер. с англ]. М. : Прогресс-Универс, 2003. - 157 с.

65. Хлусов, В.П. Основы маркетинга: учебник/ В.П. Хлусов — М.: «Издательство ПРИОР», 2011. — 260 с.
66. Чепуренко, А.Ю. Малый бизнес в рыночной среде /А. Ю. Чепуренко. – М.: Издательский дом Международного университета в Москве, 2009. – 324 с.
67. Широков, Б.М. Малый бизнес. Финансовая среда предпринимательства / М.Б. Широков.– Финансы и статистика, 2010.– 496 с.
68. Экономика предприятия: Учеб. Пособие / Под редакцией В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара.– Юнити-Дана, 2007. – 496 с.
69. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. 4-е изд., перераб. – СПб.: Специальная литература, 2003.
70. Экономический словарь /Отв. ред. А.И. Архипов. – М.; ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 486 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ДОГОВОР

г. Красноярск

« ____ » _____ 2016 г.

Курсы английского языка "FIVE", в лице ИП Кротовой Юлии Валериевны, действующей на основании свидетельства серия 24 № 006252092, выданного Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы №23 по Красноярскому краю 12.05.2014, именуемая в дальнейшем «Репетитор» с одной стороны, и _____, именуемый(ая) в дальнейшем Учащийся, с другой стороны, заключили настоящий Договор о следующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. В соответствии с настоящим договором Репетитор обязуется выполнить комплекс обучающих услуг, направленных на изучение английского языка учащимся, а Учащийся обязуется оплатить сумму в соответствии с разделом 2 настоящего договора.

1.2. Занятия проводятся в группе / паре / индивидуально (нужное подчеркнуть).

2. ЦЕНА ДОГОВОРА И ПОРЯДОК ОПЛАТЫ

2.1. Стоимость услуг по настоящему договору составляет 1950 (Одна тысяча девятьсот пятьдесят) рублей в месяц (НДС не облагается).

2.2. Оплата производится наличным расчетом ежемесячно авансовым платежом не позднее 7-го числа каждого месяца, если договор заключен после 7-го числа, то не позднее второго дня занятий.

2.3. В случае просрочки платежа взимается пеня в размере 0,2% от суммы задолженности за каждый день просрочки.

2.4. В случае предоставления медицинской справки, в течение двух недель со дня выдачи, свидетельствующей о пропуске Учащимся занятий по причине болезни, предоставляется возможность отработать количество пропущенных занятий в группе соответствующего уровня в течение месяца, либо произведенная оплата засчитывается в следующем месяце.

3. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

3.1. Репетитор обязан:

3.1.1. Предоставить материально-техническую базу, направленную на осуществление учебного процесса.

3.1.2. Провести не менее 8 занятий в месяц, продолжительностью 60 (шестьдесят) минут.

3.2. Репетитор имеет право:

3.2.1. В случае просрочки платежа не допустить Учащегося на занятие.

3.2.2. Производить корректировку стоимости обучения при введении в действие новых нормативных и законодательных актов по вопросам ценообразования, налогообложения и инфляции.

Корректировка стоимости обучения может осуществляться не чаще одного раза в год с обязательным уведомлением Учащегося не позднее, чем за тридцать дней до повышения цены.

3.3. Учащийся обязан:

3.3.1. Своевременно вносить плату за обучение.

3.3.2. Заблаговременно уведомлять Репетитора о пропусках занятий.

3.3.3. Выполнять режим работы курсов в соответствии с установленным расписанием.

4. СРОК ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК РАСТОРЖЕНИЯ ДОГОВОРА

4.1. Датой заключения настоящего Договора считается дата, проставленная в правом верхнем углу первой страницы.

Настоящий Договор действует до 30 июня 2016 г.

4.2. В случае досрочного расторжения Договора Учащимся, последний обязан написать заявление не менее чем за 15 (пятнадцать) календарных дней до предполагаемой даты окончания получения обучающих услуг.

4.3. В случае прекращения посещений занятий Учащимся без предварительного письменного уведомления об этом Репетитора, действие Договора прекращается автоматически по истечении 30 (тридцати) календарных дней с момента первого пропуска Учащегося, при этом произведенная оплата не возвращается.

