

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

Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по продвижению услуг  
(на примере школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор»)

Руководитель

Л.С. Драганчук

канд. экон. наук, доцент Л.С. Драганчук

Выпускник

И.А. Кругликов

И.А. Кругликов

Красноярск 2017

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

Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по продвижению услуг

(на примере школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор»)

Руководитель \_\_\_\_\_

канд. экон. наук, доцент Л.С. Драганчук

Выпускник \_\_\_\_\_

И.А. Кругликов

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа Бакалаврской Работы по теме Разработка проекта по продвижению услуг (на примере Школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор»)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Г.А. Федоткина

подпись, дата

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Теоретические основы разработки проекта .....	6
1.1 Понятие и виды проектов .....	6
1.2 Классификации проектов .....	13
1.3 Характеристика этапов разработки проектов .....	17
2 Анализ деятельности организации и организационно-управленческая характеристика предприятия .....	20
2.1 Общая характеристика деятельности Школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор» в России и в г. Красноярске .....	20
2.2 Анализ внутренней среды Школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор» .....	21
2.3 Анализ внешней среды Школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор» .....	34
3 Разработка проекта по продвижению услуг Школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор» .....	52
3.1 Описание проекта по продвижению услуг .....	52
3.2 Оценка эффективности проекта по продвижению услуг .....	65
Заключение .....	68
Список использованных источников .....	69

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире организации работают в жестком конкурентном пространстве. Для стабильного развития предприятию необходимо постоянно развиваться, быстро подстраиваться под изменяющиеся условия окружающей среды, предлагая на рынке современный, качественный удовлетворяющий потребителя товар или услугу. Постоянное развитие требует регулярных инвестиций как в основные средства и научно-технические разработки (НИОКР), так и на другие цели, направленные на получение положительного эффекта. И особняком сейчас встает проблема привлечения покупателя к своим товарам и услугам, при таком их разнообразии.

Объект исследования бакалаврской работы – Школа моделизма и робототехники «СтартДжуниор».

Актуальность исследования – связана с выходом организации на активно развивающийся рынок.

Цель бакалаврской работы – разработка проекта по продвижению услуг школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор».

Для реализации поставленной цели в бакалаврской работе решаются следующие задачи:

- проведение анализа деятельности школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор»;
- проведение анализа внешней и внутренней среды школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор»;
- разработка проекта по продвижению услуг школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор»;
- оценка эффективности проекта по продвижению услуг школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор».

Теоретической основой работы являются учебные пособия по маркетингу, управлению проектами и организации коммерческой деятельности.

Практической основой работы является бухгалтерская (финансовая) и управленческая отчетность, маркетинговая информация Школы моделизма и робототехники "СтартДжуниор" за 2015 – 2017 гг.

В работе использовались следующие методы исследования: метод наблюдения и сравнения, расчетный, аналитический, метод табличного и графического отображения аналитических данных.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

## **1. Теоретические основы разработки проекта**

### **1.1 Понятие и виды проектов**

В различных источниках можно найти разнообразные определения понятия «проект»; в целом, они не противоречат, а дополняют друг друга.

Проект (англ. *project*) – это:

- что-либо, что придумывается и планируется («*specific plan or design*») [30];
- уникальный процесс, состоящий из набора взаимосвязанных и подконтрольных работ с датами начала и окончания, и предпринятых для достижения целей в соответствии с конкретными требованиями, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам [29];
- мероприятие, для которых человеческие, материальные и денежные ресурсы организуются каждый раз разными способами для выполнения работ проекта; это комплекс взаимосвязанных работ, обеспечивающих достижение конкретным лицом или организацией заданных целей проекта в рамках составленного расписания и выделения бюджета, а также соблюдения прочих условий и ограничений [24];
- совместные усилия, направленные на достижение общей цели с использованием определенных ресурсов «*a mutual effort, using a collection of resources in an orchestrated way to achieve a joint goal*» [28];
- временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг, или результатов [20].

Ключевыми особенностями проекта являются:

- определенные и обоснованные цели, которые должны быть достигнуты с одновременным выполнением ряда технических, экономических и других требований;
- наличие внутренних и внешних взаимосвязей операций, задач и ресурсов, которые требуют четкой координации при выполнении проекта, что создает возможность представления в виде комплекса взаимоувязанных работ;

- определенные сроки начала и конца проекта;
- ограниченные ресурсы;
- определенная степень уникальности целей проекта и условий его осуществления;
- неизбежность различных конфликтов [7].

Таким образом, многие проекты – уникальные в своем роде четко определенные действия, направленные на получение конкретных результатов в многофункциональном окружении в течение установленного срока и в рамках выделенных ресурсов с привлечением группы людей, обладающих разносторонними навыками и знаниями, работающих под специальным руководством [там же].

Сущность любого проекта заключается в действиях. Принимая во внимание определения проекта, можно дать определение проектной деятельности и проектированию. Термин «проектирование» происходит от латинского *projectus* - проекция, брошенный вперед. Проекция — это перенос социальной субъективного отражения настоящего в будущее. Возможность проекции обусловлена специфической способностью человека к опережающему отражению и разумному, сознательному целеполаганию. Социальная проекция - это перенос на будущее своих чувств, предпочтений, желаний, идей. Таким образом, проектирование - это процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, или состояния. Проектант как бы выбирает из множества путей, версий развития объекта именно ту, которая в максимальной степени соответствует шкале его ценностей, предпочтений, замыслов. Проектная деятельность носит двойственный характер. С одной стороны, это деятельность идеальная, поскольку она связана с планированием будущего, обдумыванием того, что должно быть. С другой стороны, проектная деятельность — это деятельность технологическая, так как она по сути является отражением процессов реализации задуманного. Для того чтобы точно осмыслить суть



проектирования, необходимо соотнести его с понятиями, близкими по смыслу и значению, такими как прогнозирование, планирование, конструирование.

Прогнозирование - форма предвидения, предположительная оценка будущего состояния объекта, условий его возникновения. Предвидение осуществляется с помощью методов экстраполяции, моделирования, экспертизы. Прогноз служит основой для формулировки целей развития и стратегии их достижения. Любое проектирование, связанное с промысливанием будущего, так или иначе включает в себя элементы прогнозирования будущего состояния объекта.

Планирование - это научное и практическое обоснование определения целей, выявление задач, сроков, темпов, пропорций развития того или иного явления, его реализация. План имеет детально прописанные цели, способы деятельности, результаты. Для современного менеджера и бизнесмена проект — это средство планирования и определения основных направлений оптимального использования ресурсов организации. В основе планирования всегда лежит некая программа действий, включающая в себя совокупность концептуальных целевых установок. В этом отличие программы и проекта. Программа лишь обозначает, прорабатывает необходимый набор, комплекс необходимых направлений деятельности, обозначает желаемые конечные цели и результаты, эффективность достижения этих целей. Проект же, в отличие от программы, точно рассчитывает способы развертывания деятельности по реализации программных целей в пространственно-временном континууме, детально обозначая как мелкие промежуточные цели (суммарные задачи), так и реальные действия (сами задачи). Именно эта точная проработка конечных действий, необходимых для достижения основных целевых установок программы, позволяет с высокой степенью точности запланировать и спрогнозировать все параметры деятельности по реализации программы: сроки, материальные и нематериальные ресурсы, способы коммуникации и т. д. Можно сказать, что проект — это дальнейшая детализация, углубление и конкретизация программных установок.

Конструирование – это интеллектуальная деятельность, состоящая в целенаправленном построении в идеальной форме какого-либо объекта. Оно осуществляется посредством мысленного комбинирования различных факторов, их подбора и связывания в новый объект. В зависимости от видения будущего проектант корректирует настоящее, внедряет какие-то инновации, конструируя желаемое состояние [3;12-14].

Проект как объект управления может описываться совокупностью конкретных характеристик, а именно: назначение проекта, его стоимость, качество, сроки исполнения, риски и т.д.

Предметная область проекта определяется содержательной сущностью проекта и включает в себя цели проекта, задачи, объемы работ и ресурсов, необходимых для их достижения.

Цель проекта определяется как желаемый результат деятельности, достигаемый в пределах установленного интервала времени.

Стратегия проекта – это основное звено, как в подготовке, так и в оценке проекта, а также в построении соответствующей маркетинговой и организационной стратегии, поэтому стратегия проекта представляет собой комплекс достигаемых целей и принципов, позволяющих распределить необходимые ресурсы на период времени, представляющий собой горизонт планирования проекта.

Понятие инвестиционный проект употребляется в двух смыслах. Инвестиционный проект:

– это комплексный план мероприятий, включающий проектирование, капитальное строительство, приобретение технологий и оборудования, подготовку кадров и т.д., направленных на создание нового или модернизацию (расширение) действующего производства товаров (продукции, работ, услуг) с целью получения экономической выгоды.

– это система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления каких-либо действий или описывающих такие действия.

В «Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов» приводится следующее определение: инвестиционный проект – обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно–сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством РФ и утвержденными стандартами (нормами и правилами), а также описание действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план). Проектно–сметная документация представляет собой пакет документов, определяющих место строительства будущего объекта, его архитектурное и конструктивное решение [14].

С точки зрения системного подхода, проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное - результат при участии ряда ограничений и механизмов (рисунок 1.1) [18].

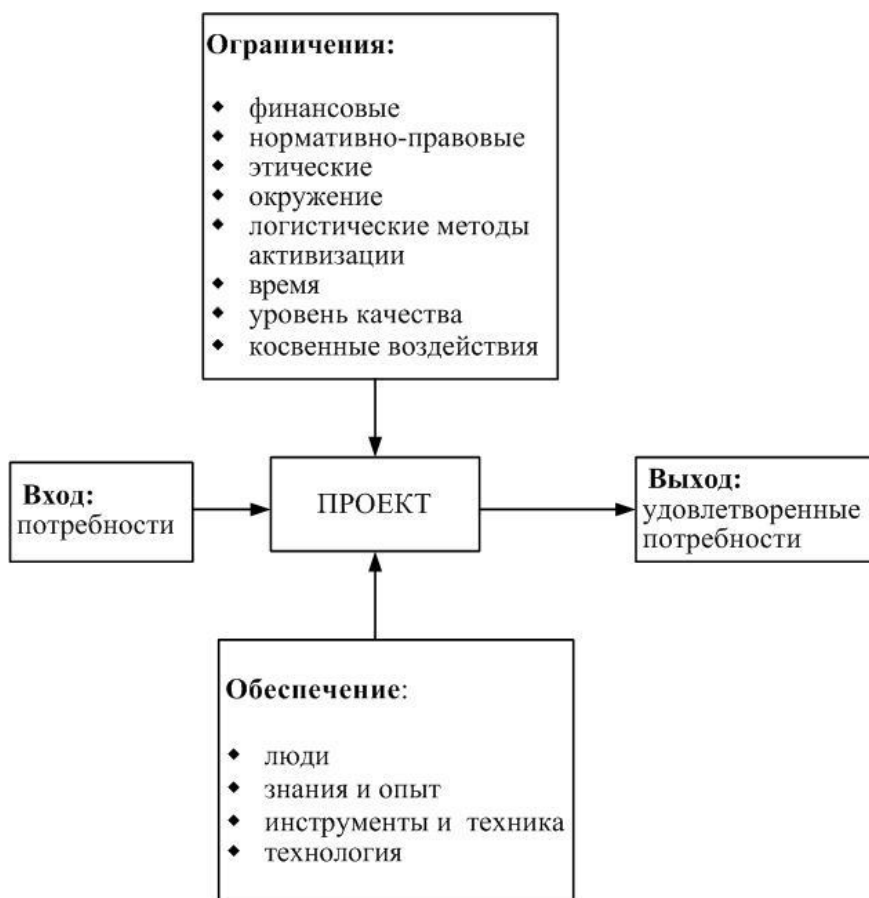


Рисунок 1.1 Проект как процесс перехода системы из исходного состояния в конечное

В «Руководстве к своду знаний об управлении проектами» проект определяется как некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения. Проект включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты (рисунок 1.2) [20].

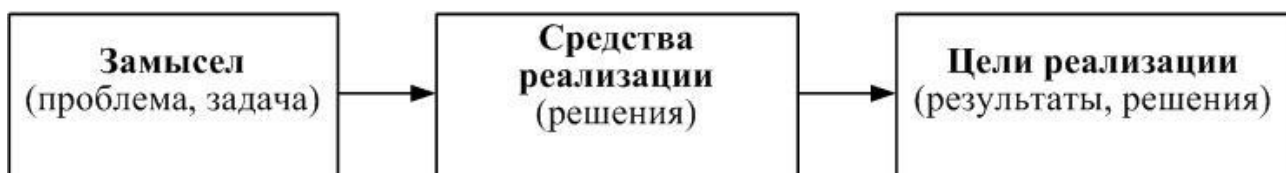


Рисунок 1.2 Основные элементы проекта

Управление проектом представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта (говорят также проектного цикла), направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.

Как указывает О.С. Виханский, управление проектом включает в себя специальные и междисциплинарные знания. Специальные знания, как правило, отражают особенности той формы деятельности, в которой реализуются данные проекты (например, экологические, научно-исследовательские, строительные и т.д.). Универсальные же знания и методы позволяют решать целый комплекс задач, а именно: определить и обосновать цели проекта, структурировать проект; определить как финансовые потребности, так и источники финансирования; подобрать исполнителей проекта на основе тендеров и конкурсов (поставщики, подрядчики и др. исполнители); рассчитать смету проекта; подготовить и заключить контракты; разработать график реализации проекта; контролировать процесс его выполнения, корректировать по необходимости и управлять рисками проектной деятельности [5].

Среди функций управления проектами можно выделить управление предметной областью проекта, управление проектом по временным параметрам, управление качеством, управление рисками, управление стоимостью, управление персоналом, управление контрактом, управление коммуникациями, управление изменениями [6].

Для эффективного управления проектами система должна быть хорошо структурирована. Суть структуризации (говорят также декомпозиции) сводится к разбивке проекта и системы его управления на подсистемы и компоненты, которыми можно управлять [35].

Основной структурной единицей участников проекта является - команда проекта - специальная группа, которая становится самостоятельным участником проекта (или входит в состав одного из этих участников) и осуществляет управление инвестиционным процессом в рамках проекта [8].

Реализация проекта происходит в рамках организационной формы, структура которой в значительной степени влияет на сам проект.

Жизненный цикл проекта (промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения) является исходным понятием для исследования проблем финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений. Укрупненно жизненный цикл проекта можно разделить на три основные смысловые фазы: прединвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную.

Дальнейшее разбиение существенно зависит от специфики проекта. Так, жизненный цикл может делиться на 5 фаз, в том числе:

- концептуальная фаза, включающая формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) и планирование проекта;

- фаза разработки проекта, включающая определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета проекта, разработку проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками;

- фаза выполнения проекта, включающая работы по его реализации (строительство, маркетинг, обучение персонала);
- фаза завершения проекта, включающая в общем случае приемочные испытания, опытную эксплуатацию и сдачу проекта в эксплуатацию;
- эксплуатационная фаза, включающая: приемку и запуск, замену оборудования, расширение, модернизацию, инновацию.

Функции управления проектом включают: планирование, контроль, анализ, принятие решений, составление и сопровождение бюджета проекта, организацию осуществления, мониторинг, оценку, отчетность, экспертизу, проверку и приемку, бухгалтерский учет, администрирование.

Подсистемы управления проектом включают: управление содержанием и объемами работ, управление временем, продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление распределением ресурсов, управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление запасами ресурсов, интеграционное управление, управление информацией и коммуникациями [8].

## **1.2 Классификации проектов**

Классификация проекта – это отнесение того или иного проекта к определенному типу в зависимости от признака классификации [16: 125].

Проекты различаются по уровню, масштабам изменений, широте охвата, по требованиям к качеству и способам его обеспечения, по совокупности проектов, по уровню участников, по характеру целевой задачи, по объекту инвестиционной деятельности, по главной причине возникновения проекта.

Проекты различаются в зависимости от:

- отрасли экономики и социальной сферы (промышленность, строительство, транспорт, здравоохранение, туризм и т.д.) [19];
- срока реализации, объема необходимых инвестиций (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные);

– степени охвата этапов инновационного процесса (полные инновационные проекты, включающий НИР, ОКР, освоение новшества и его коммерциализацию, неполные инновационные проекты, включающие отдельные этапы инновационного процесса [26].

Монопроект – это отдельный проект различного типа, вида и масштаба. Мультипроект представляет собой комплексный проект или программу, состоящую из ряда монопроектов и требующую применения мультипроектного управления [33]. Мегапроекты – это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными межотраслевыми, отраслевыми и смешанными. Программы формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления: государственном, республиканском, областном, муниципальном.

Малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. В американской практике это проекты, имеющие капиталовложения: до \$10—15 млн.; трудозатраты: до 40—50 тыс. человеко-часов.

Сложные проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетрадиционные подходы и повышенные затраты на их решение. На практике встречаются варианты сложных проектов с преобладающим влиянием какого-либо из перечисленных видов сложности - использование нетрадиционных технологий строительства, значительное число участников проекта, сложные схемы финансирования и др.

Краткосрочные проекты реализуются на предприятиях по производству нововведений различного рода, опытных установках, восстановительных работах. Бездефектные проекты в качестве доминирующего фактора используют повышенное качество.

Международные проекты обычно выделяются значительной сложностью и стоимостью. Их отличает важная роль в экономике и политике тех стран, для

которых они разрабатываются. Эти проекты основаны на взаимодополняющих отношениях и возможностях партнеров [7].

Классификация проектов позволяет достаточно четко ранжировать перспективные и реализуемые проекты, и как следствие, ставить выполнимые цели, задавать реальные сроки достижения целей, и привлекать оптимально необходимые ресурсы для их успешной реализации [9].

Определение проекта согласно РМВоК 5 — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата (“a temporary endeavour undertaken to create a unique product or service”).

Временный характер проектов указывает на определенное начало и окончание. Окончание наступает тогда, когда цели проекта достигнуты, или, когда проект прекращается в связи с тем, что его цели не будут или не могут быть достигнуты, либо, когда в проекте больше нет необходимости. Проект также может быть прекращен, если клиент (заказчик, спонсор или ответственное лицо) желает прекратить проект. «Временный» не обязательно предполагает краткую длительность проекта. Это относится к вовлеченности в проект и длительности проекта. «Временный», как правило, не относится к создаваемому в ходе проекта продукту, услуге или результату. Большинство проектов предпринимается для достижения устойчивого, длительного результата. Например, проект по возведению памятника государственного значения создаст результат, который останется на века. Проекты также могут приводить к воздействиям на социальную, экономическую и окружающую среду, превышающим длительность самого проекта [20].

Каждый проект приводит к созданию уникального продукта, услуги или результата. Конечный результат проекта может быть осязаемым или неосязаемым. Несмотря на то что в некоторых операциях и поставляемых результатах проекта могут присутствовать повторяющиеся элементы, их наличие не нарушает принципиальной уникальности работ по проекту. Например, офисные здания могут строиться из одинаковых материалов или одной и той же строительной бригадой. Но каждый такой строительный проект



будет уникальным ввиду разного местоположения, отличий в архитектуре, обстоятельствах, ситуациях, разных заинтересованных сторон и т. д.

Текущая деятельность, как правило, представляет собой повторяющийся процесс, который выполняется в соответствии с существующими в организации процедурами. И, наоборот, по причине уникального характера проектов, возможны неопределенности или различия в отношении продуктов, услуг или результатов, создаваемых в ходе проекта. Операции проекта могут быть новыми для членов команды проекта, что обуславливает необходимость более тщательного планирования, в отличие от рутинных работ. Кроме того, проекты предпринимаются на всех уровнях организации. В проекте может участвовать один или несколько человек, одно структурное подразделение организации или несколько структурных подразделений различных организаций [20].

Проект может создать:

- продукт, представляющий собой компонент другого изделия, улучшение изделия или конечное изделие;
- услугу или способность предоставлять услугу (например, бизнес-функция, поддерживающая производство или дистрибуцию);
- улучшение существующей линейки продуктов или услуг (например, проект по методике «шести сигм» (Six Sigma), предпринятый для уменьшения дефектов);
- результат, такой как конечный результат или документ (например, исследовательский проект приносит новые знания, которые можно использовать для определения наличия тенденции или пользы какого-либо нового процесса для общества);
- разработка нового продукта, услуги или результата;
- осуществление изменений в структуре, процессах, персонале или стиле организации;
- разработка или приобретение новой или усовершенствованной информационной системы (оборудование или программное обеспечение);

- проведение исследования, результат которого будет надлежащим образом зафиксирован;
- строительство здания, промышленного предприятия или сооружения;
- внедрение, улучшение или усовершенствование существующих бизнес-процессов и процедур [20].

### **1.3 Характеристика этапов разработки проектов**

Жизненный цикл проекта определяется как совокупность всех этапов проектной деятельности. При разработке проекта обычно выделяют несколько фаз (этапов, шагов) для обеспечения лучшего управленческого контроля. Все фазы суммарно составляют жизненный цикл проекта (по аналогии с маркетингом — жизненный цикл товара). Существует много различных теоретических и практических версий структуризации проектного цикла [3]. Деление проекта на фазы может быть самым разнообразным, лишь бы такое деление выявляло некоторые важные контрольные точки (вехи), во время прохождения которых получается дополнительная информация и оцениваются возможные направления развития проекта. В качестве примера можно привести несколько наиболее часто используемых классификаций:

1. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро выделяют следующие этапы жизненного цикла:

- технико-экономического обоснования;
- планирования и разработки проекта;
- производственный;
- заключительный [11].

2. Ф. Бэγγюли описывает почти аналогичную структуру:

разработка концепции проекта;

- планирование проекта;
- его осуществление;

– завершение проекта [4].

Осуществление проекта имеет отчетливо выраженные уровни, «слои»: идеальный, связанный с концептуированием, замыслом, планированием и разработкой проекта, и реальный, воплощающий в действительность задуманную идеальную модель, уровень практической реализации проекта [34].

Достаточно условно, так как в реальной жизни оба слоя развиваются параллельно, одновременно, можно разделить проект на последовательные этапы:

- 1) пред проектный анализ (анализ ситуации);
- 2) формулировка концепции проекта (целеполагание);
- 3) мобилизация ресурсов;
- 4) реализация проекта (методы достижения целей — управление проектами);
- 5) мониторинг проекта;
- 6) наращивание потенциала проекта (перепланирование) или завершение (закрытие проекта).

Этапы проекта с третьего по шестой — инструментальное обеспечение проекта. Детальная разработка этих циклов превращает прожект, утопию в реально достижимый проект.

В свою очередь, каждая выделенная фаза (этап) может делиться на фазы (этапы) следующего уровня (подфазы, подэтапы) и т.д.

Применительно к очень крупным проектам, например, строительству метрополитена, освоению нефтегазового месторождения и т.п., количество фаз и этапов их реализации может быть увеличено. Выделение дополнительных этапов в крупных проектах связано не только с большой продолжительностью строительства этих объектов (10 -15 лет), но и необходимостью более тщательного согласования действий организаций - участниц проекта. Вся деятельность по проекту протекает взаимозависимо во времени и пространстве. Однако обеспечить однозначное распределение фаз и этапов выполнения проекта в логической и временной последовательности практически

невозможно. Связанные с этим проблемы решаются с помощью опыта, знаний и искусства специалистов, работающих над проектом.

Жизненные циклы проекта характеризуются рядом принципов, а именно:

- наличие детального плана, в котором четко прописаны все временные периоды, сроки, участники, а также показатели в цифровом выражении, которые должны быть достигнуты по итогам работы;

- должна быть разработана система отчетности, в соответствии с которой по завершении каждой стадии будет проводиться мониторинг соответствия достигнутых результатов заявленным;

- наличие системы анализа, в соответствии с которой может быть спрогнозирована будущая ситуация, с целью внесения коррективов;

- в организации должна быть налажена система реагирования на непредвиденные ситуации, чтобы работа могла быть направлена в нужное русло на любом из этапов жизненного цикла [12].

## **2 Анализ деятельности организации**

### **2.1 Общая характеристика Школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор»**

Школа моделизма и робототехники "СтартДжуниор" была основана двумя частными лицами в 2015 году как Общество с ограниченной ответственностью «СТАРТ ГРУПП» (ОГРН:1151650012491).

Основной вид деятельности компании: 85.42.9 - Деятельность по дополнительному профессиональному образованию прочая, не включенная в другие группировки.

Школа моделизма и робототехники предназначена для детей от 3 до 16 лет и представляет собой дополнительное обучение, включающее в себя лекции и практические занятия. Процесс обучения тщательно продуман, в программе используются инновационные методы обучения, делающие процесс творческим и увлекательным.

Успешный старт первой школы в 2015 году позволил практически сразу же перейти на федеральный уровень – сейчас сеть школ "StartJunior" представлена в 36 городах.

В качестве источника для привлечения частных инвестиций была выбрана площадка Simex, где были собраны первые 4 миллиона рублей для открытия 3 школ. Такой объем денежных средств был собран от более чем 600 частных лиц, каждый из которых на текущий момент получает выплаты по своим инвестициям: цена инвестиционной «акции» сети школ "StartJunior" на момент размещения составила 100 рублей за штуку – на текущий момент средняя цена составляет около 130 рублей за штуку.

Следующим этапом было привлечено еще 6 миллионов рублей на дальнейшее открытие филиалов на этой же краудфайдинговой площадке.

Помимо запуска собственных филиалов школы, собственники перешли к открытию школ по системе франчайзинга. Данная система масштабирования бизнеса позволила резко увеличить количество школ "StartJunior" в России.

В городе Красноярске школа «СтартДжуниор» была открыта в январе 2017 года по франшизе на базе Центра развития личности по адресу: Красноярск, ул. Дмитрия Мартынова 24.

## **2.2 Анализ внутренней среды школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор»**

Анализ внутренней среды компании следует начать с рассмотрения её миссии, видения, целей и задач.

Свою миссию «СтартДжуниор» видит создании национальной сети, призванной обеспечить обществу цивилизованные условия для наиболее качественных, безопасных, и, перспективных инвестиций в подрастающее поколение.

Видение компании:

«СтартДжуниор» стремится стать национальным эталоном магазина с широчайшим ассортиментом качественных товаров для детей и подростков. Построить социально-ответственный бизнес, который вместе с государством и общественными организациями будет всегда противодействовать проникновению на отечественный рынок товаров, которые могут нанести ущерб моральным и нравственным устоям, психическому здоровью детей».

Целью школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор» является развитие крупнейшей в Красноярске розничной сети по обучению, дальнейшее наращивание объемов продаж и рентабельности операций за счет увеличения числа школ, внедрения наиболее современных технологий обучения и совершенствования.

Для выполнения основной цели компании – следует обозначить стратегическую, тактическую и операционные цели организации.

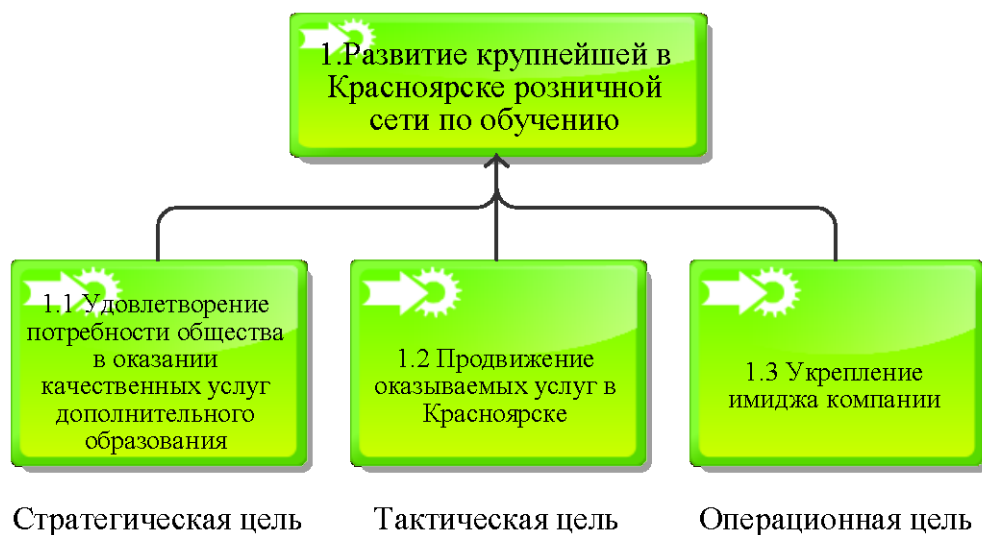


Рисунок 2.1 – Дерево целей компании «СтартДжуниор»

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегическое планирование в компании осуществляется как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу, что указывает на высокий уровень развития менеджмента в руководящем звене.

Далее рассмотрим организационную структуру школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор» (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Организационная структура школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор»

Данной организации присуща линейная структура управления. Эта структура базируется на вертикальном разделении управленческого труда и приводит к управлению по уровням. Она позволяет быстро и оперативно принимать решения и обеспечивать их выполнение, не прибегая к системам стимулов и мотиваций. Непосредственное руководство и управление осуществляет директор школы.

Преимущества линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным;
- быстрая реакция на указания;
- личная ответственность руководителя за результаты действий подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

- высокие требования к компетентности руководителя;
- отсутствие горизонтальных связей между подчиненными;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.

Все эти достоинства и недостатки линейной организационной структуры присущи и школе моделизма и робототехники «СтартДжуниор». При этом в компании присутствует демократический стиль управления, который опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения. Распределение обязанностей между сотрудниками компании осуществляется следующим образом:

Директор школы:

- отвечает за организацию труда, продолжительность рабочего времени, предоставление отпусков, выходных дней в соответствии с Законодательством РФ;



- издает приказы, утверждает инструкции специалистов и других работников;

- принимает меры поощрения и налагает взыскания;

- обнаруживает недостатки в работе, принимает решения и направляет ресурсы 20 для их устранения;

- управляет ликвидностью и платежеспособностью компании, рассчитывает калькуляцию затрат, выручку от реализации, определяет наиболее выгодную и допустимую (с учетом скидок) продажную цену услуг.

Заместитель директора школы:

- организует работу младшего персонала;

- утверждает школьную программу;

- составляет заявки на закупки расходных материалов;

- ведет бухгалтерский учет хозяйственных операций, учет имущества компании.

Администратор:

- встречает и провожает клиентов;

- ведет запись на занятия и ведет отчетность о их посещаемости;

- занимается обзвоном клиентов;

Преподаватели:

- проведение занятий.

Одним из самых важных критериев мастерства педагога в современной школе (будь то общеобразовательная или специализированная школа) считается результативность работы учителя, проявляющаяся в отличной успеваемости учеников. Коллектив формировался путем внимательного отношения к найму педагогов и администраторов. Таким образом полностью исключается возможность работы случайных людей. Даже при высоком мастерстве педагогического персонала школы, у нас разработана и внедрена программа обучения сотрудников. Поэтому в главном офисе «СтартДжуниор» работает команда, отвечающая за разработку программ повышения квалификации педагогов и проведение обучающих мероприятий. Помимо

этого, педагоги постоянно посещают форумы, выставки, соревнования, чтобы быть в курсе всего нового, чтобы повысить свое мастерство и все свои знания грамотно и в увлекательной форме донести до детей. Умение заинтересовать — великий дар учителя. Именно поэтому компания старается, чтобы в штате были такие специалисты.

В школах работают педагоги с современным мышлением, прекрасно ориентирующиеся в сегодняшней обстановке и хорошо знающие то, что необходимо нынешним детям. Для учителей важно не только личное мастерство, личные достижения, но и процветание нашей школы. Они всегда в поиске новых методов обучения детей, которые бы давали блестящие результаты. Особая забота педагогов — общение с родителями. Педагогический коллектив всегда прислушивается к мнению мам и пап. В свою очередь, родители всегда могут поговорить с педагогами в свободное время, спросить совета, уточнить некоторые моменты.

Также школа всегда откликается на просьбу родителей поработать с ребенком в определенном направлении. Это очень важно для эффективного обучения детей. Задача педагогического коллектива — поддерживать интерес к образованию у наших учеников и поддержка связи между родителями и учителями. Руководство постоянно осуществляет контроль деятельности наших педагогов. Важнейшим показателем его успешности является умение учителя создать атмосферу доброжелательности на уроке, привитие интереса к предмету, способность поощрять детей за успехи и стремление к отличным результатам, способность к терпеливому ожиданию этих самых результатов.

Таким образом, можно утверждать, что в школе разработана эффективная система повышения лояльности персонала и клиентов, в результате чего были сформированы следующие конкурентные преимущества школы:

1. Лучшая учебная программа в своем роде;
2. Балловая система поощрения;
3. Дипломированные педагоги;
4. Учебная техника от лучших компаний мира;

5. Хорошая подготовка к школе;
6. Стимулирование проявления интереса к чтению;
7. Хорошее развитие моторики;
8. Обучение навыкам вождения автомобиля;

Кроме того, изучив структуру персонала компании, численность которого составляет 5 человек, были получены следующие результаты:

1) В структуре персонала с точки зрения наличия какой-либо степени образования (рисунок 2.3) присутствуют 60% сотрудников с высшим образованием, 20% - со средним профессиональным образованием, 20% - со средним образованием.

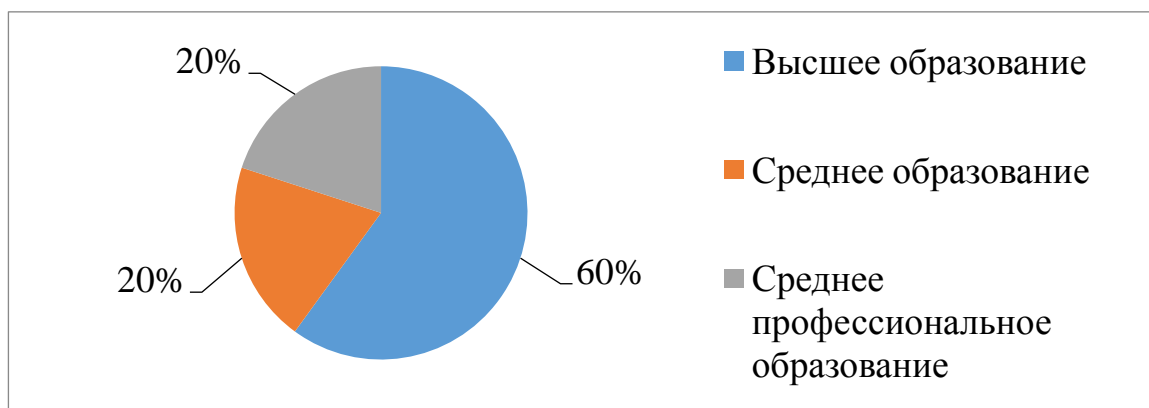


Рисунок 2.3 – Структура персонала по наличию образования

2) Большая часть сотрудников школы имеет большой опыт работы, что подтверждается данными, представленными на рисунке 2.4.

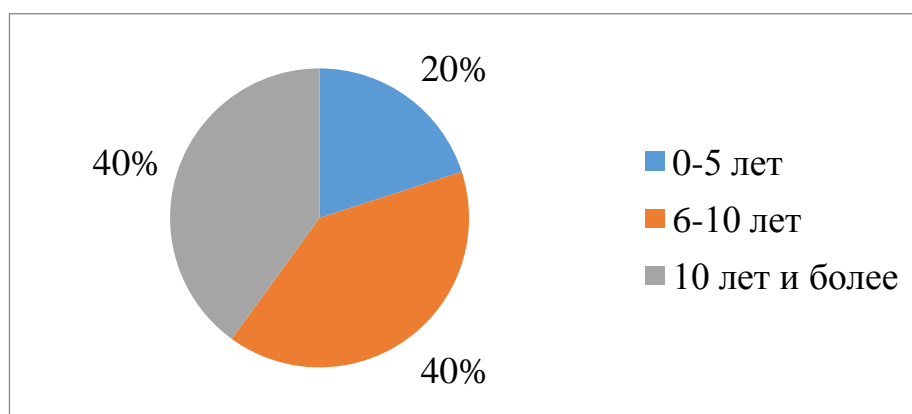


Рисунок 2.4 – Структура персонала по опыту работы

Далее рассмотрим основные показатели функционирования компании. Школа представляет следующие услуги: уроки моделизма и робототехники. Так как компания совсем недавно начала функционировать на рынке г. Красноярск, т.е. услуга только начала поступать в продажу, школе приходится нести высокие затраты на создание услуги (покупка оборудования, найм персонала, вложение первоначальных инвестиций). Ассортимент услуг совсем небольшой, т.к. школа только пытается сформировать интерес покупателей к основным видам услуг. Покупатель пока думает: стоит ли пользоваться услугами данной компании или лучше обратиться к уже проверенным компаниям? В данный момент компания старается убедить потребителя рискнуть приобрести новую услугу, для чего в школе предоставляется возможность записи на первое бесплатное занятие. Таким образом, можно утверждать, что услуга компании находится на стадии её внедрения на рынок. В день школа может провести до 8 занятий. Каждое из которых может посетить до 8 детей одновременно. Таким образом в один день школу могут посетить 64 ребенка. В таблице 1 представлена средняя ежедневная посещаемость школы.

Таблица 2.1 – Посещаемость школы «СтартДжуниор»

Месяц	Средняя ежедневная посещаемость (максимум – 64 человека)
Февраль	12 (18,75%)
Март	21 (32,81%)
Апрель	30 (46,87%)
Май (первая половина)	23 (35,94%)

По данным, приведенным в таблице 2.1, можно сделать следующие выводы:

- максимальная загрузка школы наблюдалась в апреле и составила 46,87%;

- начиная с мая, уровень посещаемости школы будет снижаться, что связано с периодом отпусков и летних каникул.

С учетом того, что стоимость одного занятия – 500 рублей, составим таблицу выручки компании «СтартДжуниор» по месяцам (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Ежемесячная выручка «СтартДжуниор»

Месяц	Выручка (руб.)	Темп роста выручки, %
Февраль	144000	–
Март	283500	+96,9
Апрель	375000	+160,4
Май (первая половина)	276000	-26,4%

В сумме выручка составила 1078500 рублей, а прибыль с учетом издержек на зарплату сотрудников и аренду помещения 518500 рублей. Таким образом можно отметить, что компания развивалась успешно с момента открытия и ежемесячно наращивала количество клиентов и, соответственно, доход, однако в последнем отчетном месяце посещаемость начала спадать, в результате чего выручка снизилась на 26,4%. При этом, в целом за период функционирования компания увеличила ежемесячную выручку на 91,6%. Кроме того, не стоит забывать о том, что в летний период будет наблюдаться снижение активности со стороны клиентов компании, т.к. во время каникул большинство детей уезжают в лагерь, санатории, а также в деревни на весь летний период. Следовательно, бизнес компании в значительной степени подвержен влиянию сезонных колебаний. Ко всему прочему, не стоит забывать, что на данный момент не наблюдается максимальный уровень загрузки школы, что обеспечило бы компании получать более высокий уровень доходов.

Стоит также заметить, что все 100% капитала компании являются собственными средствами, что нивелирует риски по неплатежеспособности предприятия, а также обеспечивает высокий уровень ликвидности организации.

В условиях высокой конкуренции и нестабильной экономической ситуации достичь поставленных целей можно только используя комплексный маркетинговый подход. Существует несколько моделей, на основании которых осуществляется комплексное маркетинговое воздействие участников рыночного процесса на потребителей своих услуг. Наиболее распространенной и часто применяемой является модель «7Р» - более современная, усовершенствованная концепция «4Р». По результатам анализа внутренней среды компании можно выделить следующие компоненты данного маркетингового комплекса [32]:

1. Ассортимент. Ассортимент услуг компании состоит из 2 видов занятий: уроки моделизма и робототехники, что указывает на низкий спектр оказываемых услуг по сравнению с конкурентами (4-5 видов занятий), которые уже давно закрепились на рынке;

2. Цена. Стоимость занятия составляет 500 руб., что является среднерыночным значением;

3. Местоположение. Школа расположена на базе Центра развития личности по адресу: Красноярск, ул. Дмитрия Мартынова 24. Данный микрорайон г. Красноярска можно охарактеризовать как спальный район, в котором большая часть населения представляет собой молодые семьи с детьми, следовательно, компания расположена вблизи нахождения её потенциальных клиентов;

4. Продвижение услуг. Основными каналами продвижения услуг компании являются: официальный сайт компании и страница в социальной сети «ВКонтакте».

5. Персонал. В школе работает высококвалифицированный персонал, большая часть которого (60%) имеет высшее образование, а также 80% сотрудников компании имеет стаж работы не менее 5 лет, что указывает на высокий уровень профессионализма;

6. Обстановка. В школе представлено новейшее оборудование (год выпуска не позднее 2016 года), которое позволяет оказывать услуги на высоком

уровне. Кроме того, офис компании имеет красивый и удобный интерьер, который позволяет формировать у клиентов положительное первоначальное восприятие при посещении школы;

7. Качество обслуживания. Опрос клиентов, пришедших на первое бесплатное занятие, показал, что 75% из них готовы привести записать своих детей на дальнейшие платные занятия, что указывает на высокий уровень качества обслуживания.

С целью определения уровня каждого из представленных элементов нами был проведен опрос среди сотрудников школы «СтартДжуниор» (было опрошено 5 человек), а также родителей, чьи дети посещают школу (22 человека).

В ходе исследования каждому из респондентов предлагалось оценить по пятибалльной шкале каждый из элементов комплекс-маркетинга, где «5» - наибольший балл, «1» - наименьший. В таблице 2.3 представлены данные опроса, основанные на усредненной оценке двух групп респондентов.

Таблица 2.3 - Оценка респондентами элементов комплекса маркетинга

Элемент комплекса маркетинга	Средняя оценка сотрудников	Средняя оценка родителей	Комментарии (представленные на основе комментариев респондентов)
Цена	4,5	4,2	Стоимость занятия составляет 500 рублей, это средняя цена за занятия подобного вида по городу, однако, можно найти и дешевле (300-400)
Продукт	5	5	В школе оказываются качественные услуги моделизма и робототехники, что обусловлено высокой квалификацией персонала и грамотно разработанной программой обучения
Каналы продвижения	4,2	4	Школа расположена по адресу: г. Красноярск, ул. Дмитрия Мартынова 24. Место расположения школы - новый спальный район города, достаточно удаленный от центра, что является не удобным моментом для некоторых посетителей.

Окончание таблицы 2.3 - Оценка респондентами элементов комплекса маркетинга

Элемент комплекса маркетинга	Средняя оценка сотрудников	Средняя оценка родителей	Комментарии (представленные на основе комментариев респондентов)
Продвижение	2	1,8	Продвижение услуг школы представлено, главным образом, средствами социальной сети «ВКонтакте» (при этом в группе всего 120 подписчиков). Как отмечают практически все респонденты-родители, они привели детей в школу случайно, узнав о ней от знакомых. При этом до этого о ее существовании не знал никто из родителей.
Персонал	5	5	Персонал - это главное достояние школы. Как показали данные, абсолютно все респонденты оценили его на самом высоком уровне. Именно персонал делает занятия в школе интересными и формирует у детей желание ее посещать.
Позиционирование	5	5	Свою миссию «СтартДжуниор» видит в создании национальной сети, призванной обеспечить обществу цивилизованные условия для наиболее качественных, безопасных и перспективных инвестиций в подрастающее поколение. Данную миссию разделяют и сотрудники школы, и родители, отмечая ее важность и особую актуальность в настоящее время.
Упаковка	5	4,7	Интерьер школы продуман до мелочей, очень удобен и креативно оформлен в соответствии с назначением школы. Все это позволяет формировать у клиентов положительное первоначальное восприятие при посещении школы. Эргономичная мебель, стильный дизайн и лаконичный, но при этом броский и запоминающийся логотип позволяют оценить «упаковку» школы на самом высоком уровне.

Таким образом, как показал проведенный анализ, мнения как сотрудников школы, так и родителей ее посетителей практически полностью



совпали относительно основных элементов комплекс-маркетинга. Наивысшую оценку получили такие элементы, как «продукт», «персонал», «позиционирование», «упаковка». Однако, такой элемент, как «продвижение» отмечен на очень низком уровне: представления школы исключительно в социальной сети «ВКонтакте» явно недостаточно, и требуется разработка грамотной и полной программы продвижения школы.

На рисунке 2.5 для большей наглядности представлена оценка респондентами элементов комплекса маркетинга.

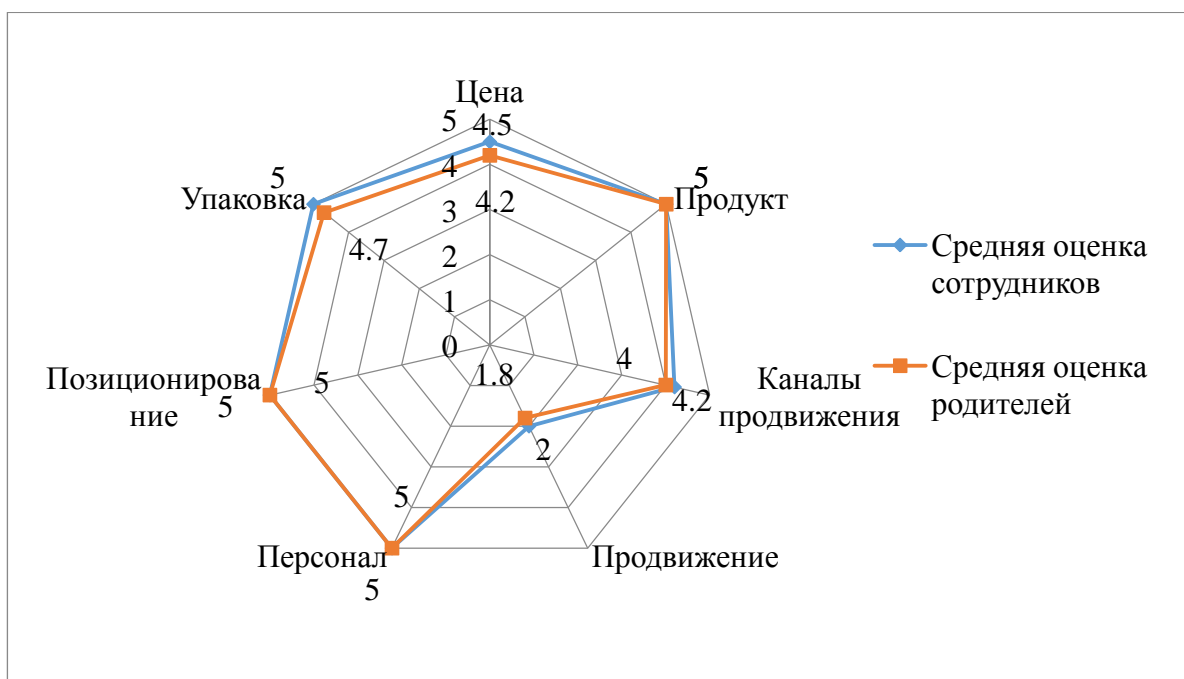


Рисунок 2.5 - Оценка респондентами элементов комплекса маркетинга

Проведенный анализ внутренней среды компании позволил выявить текущие проблемы в её функционировании, которые можно представить в виде следующего дерева проблем (рисунок 2.6).

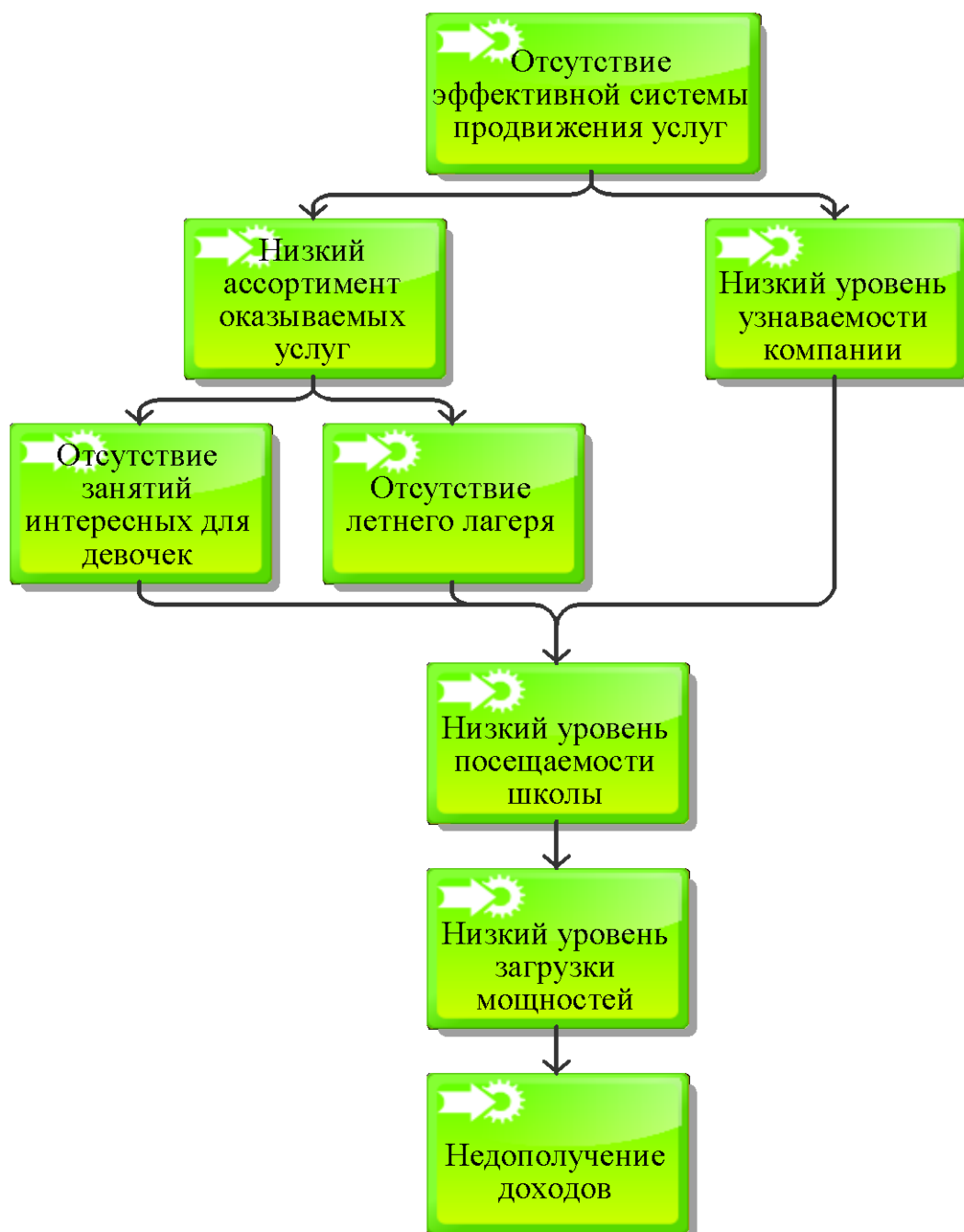


Рисунок 2.6 – Дерево проблем моделизма и робототехники «СтартДжуниор»

Таким образом, был проведен анализ внутренней среды компании, в результате которого были сделаны следующие выводы:

1. В компании наблюдается высокий уровень эффективности стратегического планирования как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу;

2. Организационная структура компании оптимальна, т.к. отсутствуют лишние звенья в управлении, что обеспечивает высокий уровень оперативности принятия решений;

3. Компания получает высокий уровень доходов, не смотря на кратковременное существование на рынке г. Красноярск;

4. В компании работает высококвалифицированный персонал, что обеспечивает ей поддержание высокого уровня имиджа, а также сохранение за собой конкурентных преимуществ;

5. В школе наблюдается низкий уровень загрузки по показателю посещаемости (менее 50%), вследствие чего компания не получает выручку на максимальном уровне;

6. В компании отсутствует разработанная система продвижения услуги, которая бы обеспечила более быстрый переход услуги от стадии внедрения на рынок к дальнейшему её росту, что позволило бы увеличить доходы компании. Кроме того, отсутствие эффективной системы продвижения услуги компании является основополагающей проблемой, которая приводит компанию к потере потенциальной прибыли;

### **2.3 Анализ внешней среды школы моделизма и робототехники**

#### **«СтартДжуниор»**

Начать анализ внешней среды компании следует с анализа её микроокружения, которые составляют непосредственно внешнюю среду, влияющим прямым образом на функционирование школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор».

В первую очередь опишем ключевых потенциальных клиентов компании в г. Красноярск. По данным министерства образования Красноярского края в крае проживает:

275 тысяч детей в возрасте от 0 до 7 лет (без учета детей, посещающих школу).

153 тысячи из них – это дети в возрасте от 3 до 7 лет (т.е. потенциальная целевая аудитория школы «СтартДжуниор»).

310 тысяч детей – обучается в общеобразовательных организациях края в 2016/2017 учебном году.

Таким образом, потенциальными учащимися школы «СтартДжуниор» в Красноярском крае могут стать 463 тысячи детей.

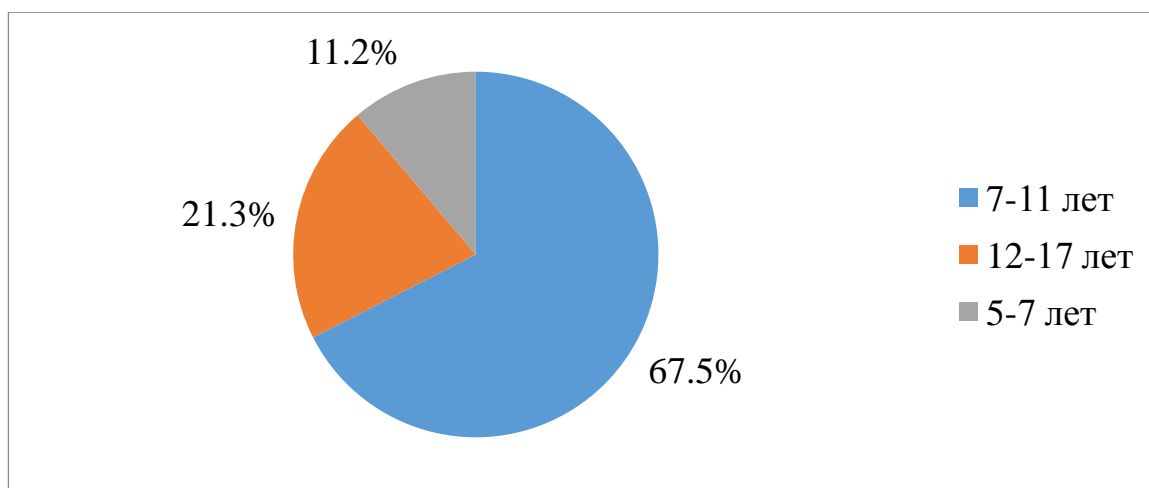


Рисунок 2.7 – Возрастная структура потребителей школы «СтартДжуниор»

За 4 месяца работы школу моделизма и робототехники «СтартДжуниор» посетило 123 уникальных ребенка, из которых 83 находятся в возрастной категории от 7 до 11 лет, что является подавляющим большинством (рисунок б). При этом большую часть учеников школы, а именно 61,2%, составляют мальчики.

Далее рассмотрим конкурентную среду, в которой осуществляет свою деятельность школа моделизма и робототехники «СтартДжуниор». В городе Красноярске на настоящий момент работает 231 организация, относящаяся к категории детские/подростковые клубы. Если рассматривать локализацию Советского района, где расположена школа «StartJunior» – таких организаций насчитывается 53.

Среди основных конкурентов, предлагающих похожие или аналогичные услуги, можно выделить:

- Инженеры будущего (ул. Весны, 9а);
- Робо-трек (ул. Алексева, 23);
- Делай роботов (пр. Мира, 44; пр. им. Газеты Красноярский Рабочий, 168а; ул. Им. Академика Киренского, 26а).

Рассмотрим некоторые параметры конкурентоспособности данных фирм и сравним их со школой моделизма и робототехники «СтартДжуниор» (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Сравнительный анализ фирм конкурентов

Факторы	Школа «СтартДжуниор»	Предприятия – конкуренты		
		Инженеры будущего	Робо-трек	Делай роботов
1. Место расположения	1 филиал в Советском (спальном районе) Красноярска	2 филиал в различных районах Красноярска	1 филиал в Советском (спальном районе) Красноярска	3 филиала в различных районах Красноярска
2. Признанное имя фирмы	Да	Да	Да	Да
3. Средняя стоимость занятий, руб.	500	300	400	500
4. Максимальная пропускная способность, чел.	64	80	100	110
5. Рыночная доля, %	2,1	3,5	5,1	9,8

Окончание таблицы 2.4 – Сравнительный анализ фирм-конкурентов

Факторы	Школа «СтартДжуниор»	Инженеры будущего	Робо-трек	Делай роботов
6. Средний размер месячной выручки, тыс. руб.	270	294	315	329
7. Способы стимулирования сбыта	Бесплатное пробное занятие	Скидки при приобретении абонемента на 3 месяца, бесплатное пробное занятие	Бесплатное пробное занятие	Бесплатное пробное занятие, разные цены в разных филиалах – возможность выбора
8. Наличие квалифицированного персонала	Привлекается только высококвалифицированный персонал	Данных нет.	Данных нет.	Привлекается только высококвалифицированный персонал
9. Реклама	Федеральный сайт, соц. сети	Собственный сайт, соц. сети	Собственный сайт, соц. сети	Собственный сайт, соц. сети
10. Наличие безналичного расчета	Нет	Нет	Нет	Да
11. Наличие других направлений	Да	Нет	Нет	Нет
12. Наличие детского летнего лагеря	Нет	Нет	Да	Да

Из сравнения, представленного в этой таблице можно сделать вывод, что главными минусами школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор» является достаточно узкое географическое присутствие в городе Красноярске,

позволяющее охватить только один район, а также отсутствие летнего детского лагеря. По приведенным выше данным расположим компанию и её основных конкурентов на стратегической карте с целью определения организаций, которые наибольшим образом подвержены конкурентной борьбе (рисунок 2.8).

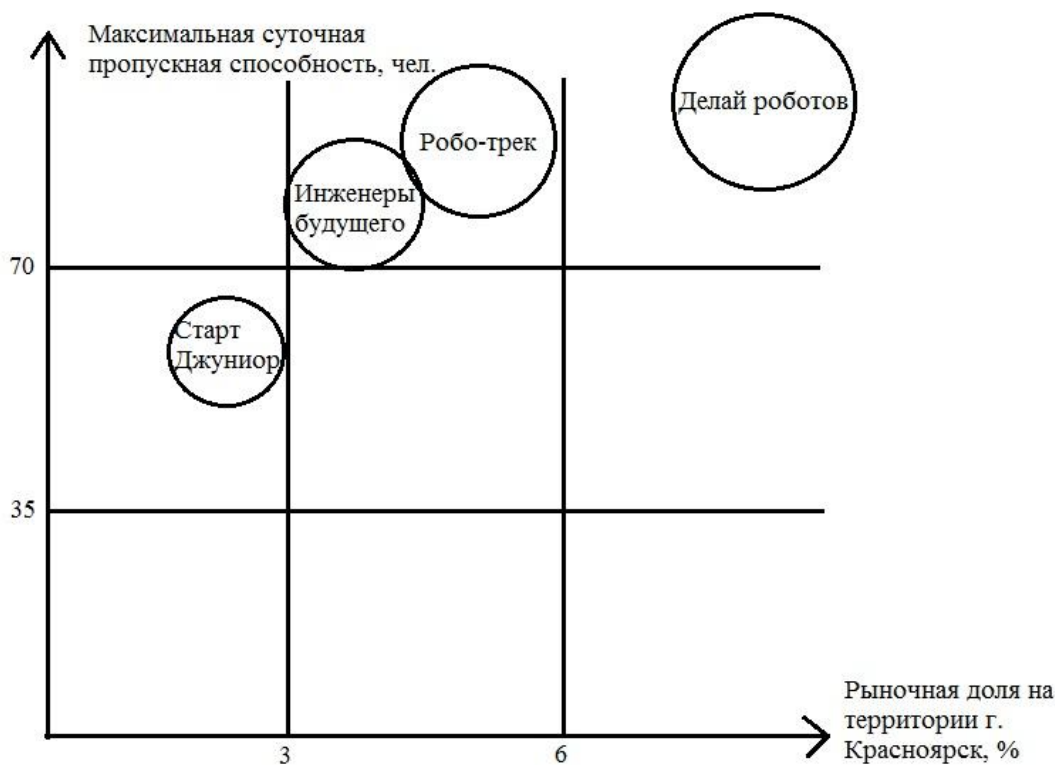


Рисунок 2.8 – Стратегическая карта школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор» и её ключевых конкурентов

Таким образом, на данный момент компания занимает наиболее слабую конкурентную позицию и наименьшим образом влияет на развитие конкурентной борьбы. При этом улучшить данную ситуацию позволит стратегия, направленная на устранение существующих недостатков, а именно стратегия увеличения числа образовательных точек, а также расширение спектра оказываемых услуг путем внедрения летнего лагеря в образовательную структуру программы школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор».

Также необходимо рассмотреть среду поставщиков, от эффективного взаимодействия с которыми зависит успешность функционирования компании. Главным и единственным поставщиком спец. техники в школу моделизма и

робототехники «СтартДжуниор», открытой в г. Красноярске по франшизе, является головной офис компании «СтартДжуниор», который предлагает всем владельцам франшизы скупать технику по заниженной цене, тем самым давая своим франчайзингом сэкономить на приобретение спец. техники. Следовательно, в компании наблюдается высокий уровень зависимости от поставщика, кроме того, стоимость перехода к другому поставщику будет довольно высока.

Для анализа внешней среды косвенного воздействия используем методику PEST-анализа для того, чтобы оценить ключевые рыночные тенденции в рыболовной отрасли. PEST-анализ, выводы и результаты позволят провести адекватную оценку внешней экономической ситуации, которая складывается в производственной и коммерческой среде школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор». PEST-анализ проведем на основе политических, экономических, социокультурных и технических факторов макроокружения, воздействующих на развитие компании.

Научно-технический прогресс. На текущий момент в мире наблюдается тенденция по разработке всё более технологичного оборудования, позволяющего оптимизировать деятельность любой организации. С появлением новых технологий, в компании происходит постоянная модернизация оборудования. Так же увеличился ассортимент образовательных программ, что способствовало увеличению потребительского спроса. Компания, чтобы сохранить конкурентоспособность, идёт в ногу с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

На сегодняшний день в мире складываются 4 главных центра научного прогресса – США (31% мировых расходов на НИОКР по паритету покупательной способности), Европейский Союз (24%), Китай (14%) и Япония (11%).

К сожалению, Российская Федерация в группу лидеров не входит – на нашу долю приходится менее 2% мировых расходов на НИОКР по паритету покупательной способности и 1% по обменному курсу. Таким образом, Россия



отстает от США по расходам на НИОКР в 17 раз, от Европейского Союза – в 12 раз, от Китая и Японии – в 6,4 раза, от Индии – в 1,5 раза. В целом динамику основных показателей научно-технического развития России характеризуют данные таблицы 2.5.

Таблица 2.5 – Основные показатели научно-технического развития России

Показатели/Год	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Число научно-исследовательских организаций:							
Всего	3957	3666	3536	3492	3682	3566	3605
в % к 2010 г.	100,0	92,6	89,4	88,2	93,0	90,1	91,1
Внутренние затраты на НИОКР:							
в % к 2010 г.	100,0	52,3	54,7	56,5	59,2	67,6	65,5
в % к ВВП	1,12	1,04	1,25	1,13	1,09	1,13	1,13
Численность занятых в сфере НИОКР:							
тыс. человек	801,1	761,3	742,4	736,5	735,3	726,3	727,0
в % к 2010 г.	100,0	95,0	92,7	92,0	91,7	90,6	90,7
Численность исследователей:							
тыс. человек	103,7	101,1	101,3	105,1	109,4	109,4	109,8
в % к 2010 г.	100,0	97,4	97,6	101,3	105,4	105,4	105,8
Основной капитал сферы НИОКР:	46184	40766	43342	41898	44299	45255	43102
в % к 2010 г.	100,0	88,2	93,8	90,7	95,9	97,9	93,3
Число патентных заявок, поданных в России:							
Всего	41407	42467	40096	44648	46236	50757	52438
в % к 2010 г.	100,0	102,5	96,8	107,8	111,6	122,5	126,6

Таким образом, можно наблюдать, что за последние 7 лет в России наметилась динамика снижения активности в сфере научно-технического прогресса.

Экономический фактор. На деятельность компании оказывает сильное влияние колебание валютного курса доллара, т.к. спец. техника закупается

главным офисом у зарубежных компаний. При этом если рассмотреть динамику колебаний курса доллара за последние три года (рисунок 2.9) можно увидеть следующие тенденции:

- 1) В целом после поднятия курса до своего максимума в январе 2016 года (83,6 руб.) наметилась общая динамика снижения курсовой разницы.
- 2) Следует также отметить, о сохранении незначительного уровня нестабильности в валютных колебаниях (в пределах +/- 50 коп.).

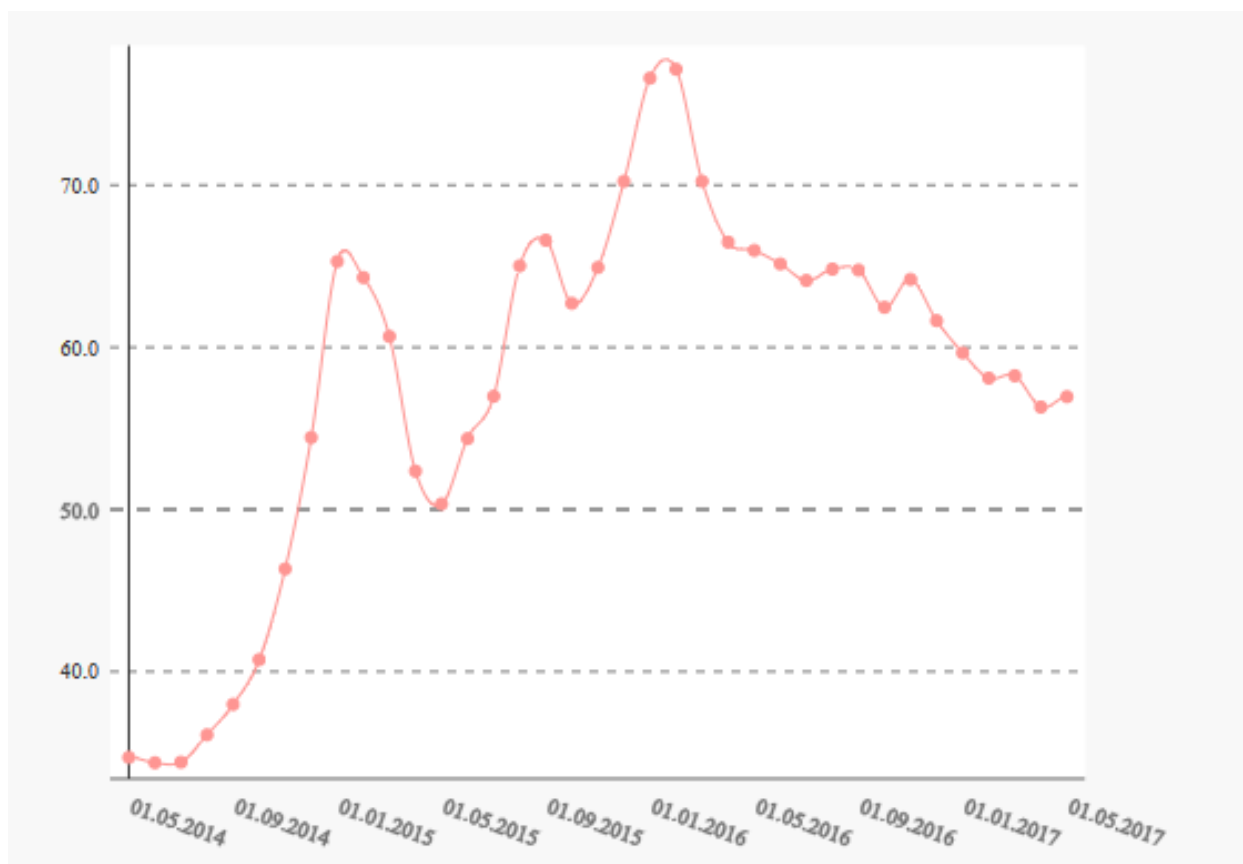


Рисунок 2.9 – График колебаний курса доллара за период с 1.05.2014 по 1.05.2017

Также следует отметить высокое влияние такого фактора, как уровень доходов населения, т.к. именно от этого показателя зависит рост доходов школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор». Согласно статистическим данным, опубликованным на официальном сайте Федеральной Службы Государственной Статистики, в г. Красноярске наблюдается следующая

динамика изменения среднемесячной номинальной начисленной заработной платы (рисунок 2.10):

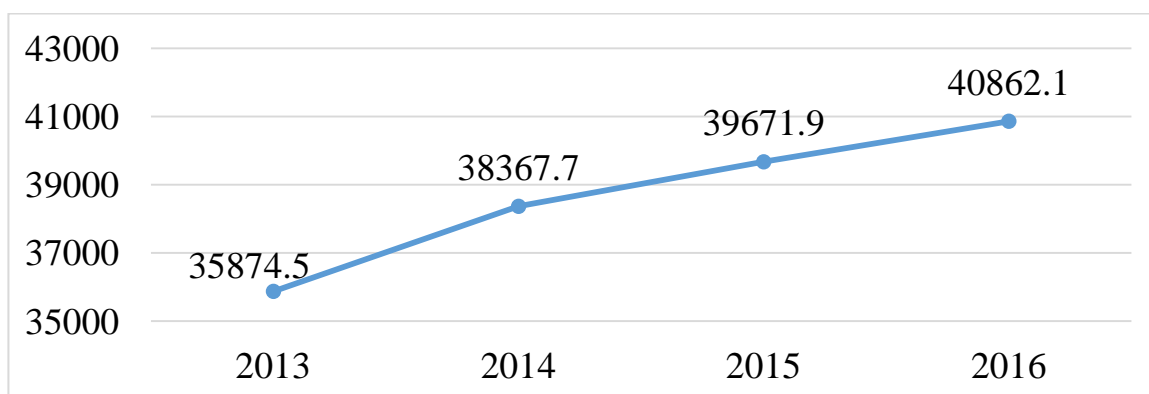


Рисунок 2.10 – Динамика изменения среднемесячной номинальной начисленной заработной платы на территории г. Красноярск

Таким образом, можно наблюдать, что за последнее время уровень заработной платы в г. Красноярск увеличился 13,9%, что указывает на рост доходов населения.

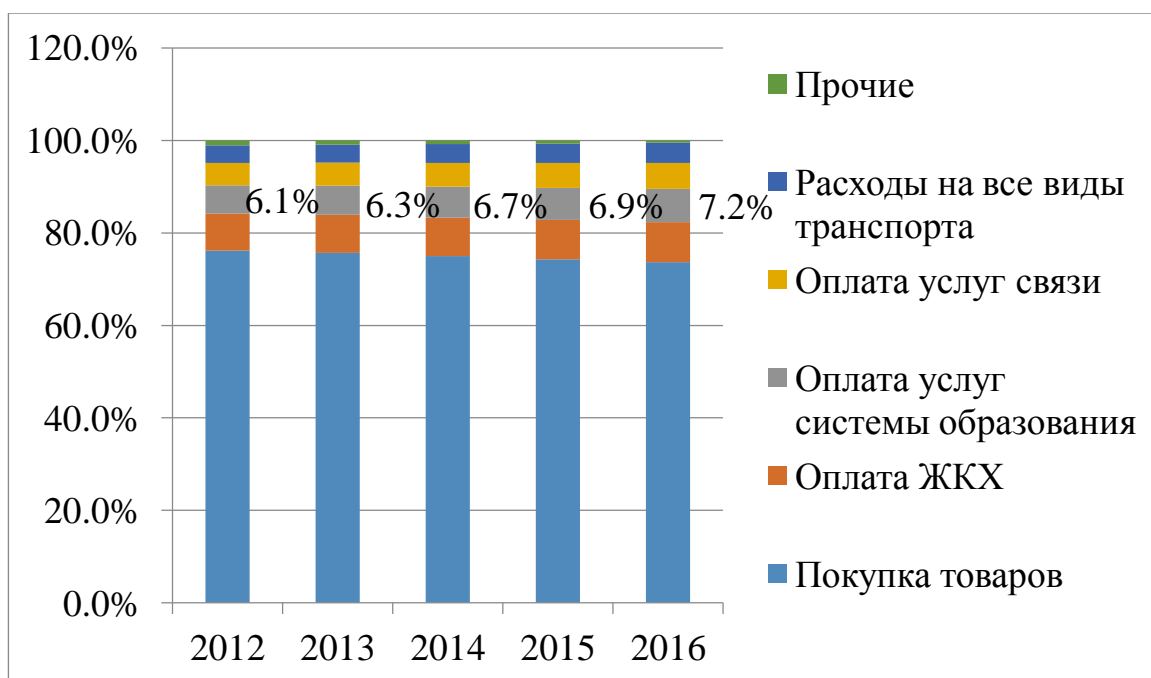


Рисунок 2.11 – Изменение структуры расходов населения Красноярского края за 2012-2016 гг., в % от общей суммы расходов

Следует также рассмотреть динамику изменения расходов населения (рисунок 2.11).

Таким образом, можно наблюдать, что за последние 5 лет доля расходов на оплату услуг системы образования увеличилась с 6,1% до 7,2%, что указывает на смену интересов родителей в сторону развития всестороннего образования своих детей. Следовательно, это также является возможностью для компании, т.к. население готово тратить свои сбережения на оплату образовательных услуг.

Немаловажным фактором развития экономики является динамика развития потребительского кредитования (рисунок 2.12).

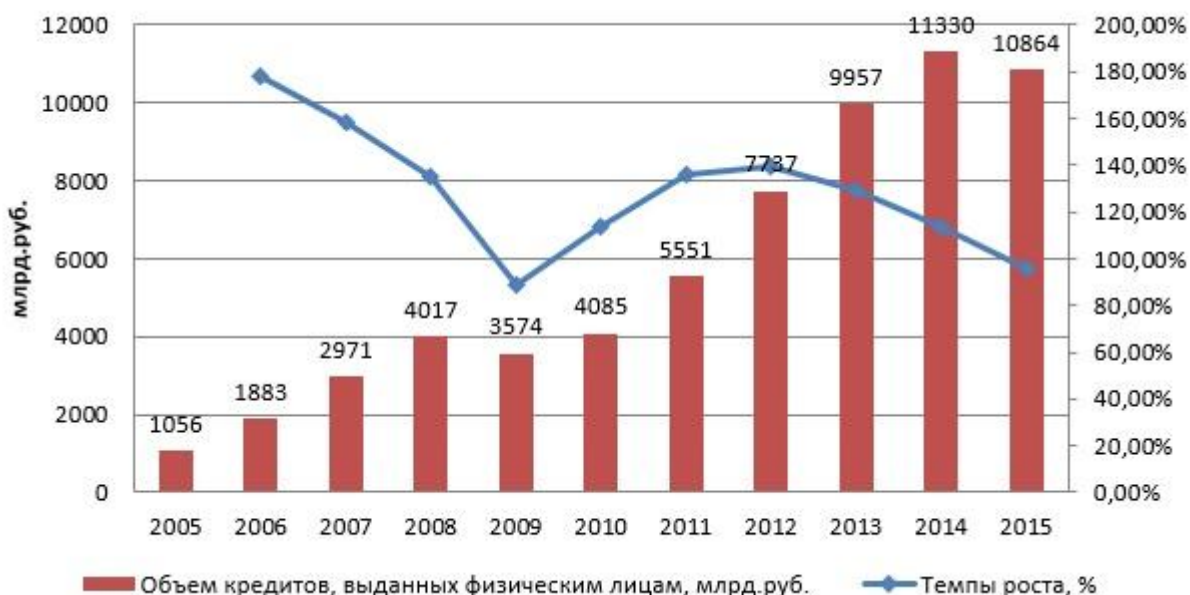


Рисунок 2.12 - Динамика объемов и темпов роста потребительского кредитования в России в 2005-2015 гг.

По данным диаграммы можно сделать вывод, что в целом наблюдается динамика увеличения объемов кредитования, но при этом темпы его роста значительно замедлились.

Социально-культурные факторы. На уровень посещаемости школы моделизма и робототехники напрямую влияет численность населения г.

Красноярска. Именно поэтому следует рассмотреть динамику изменения данного показателя за последнее время (рисунок 2.13).

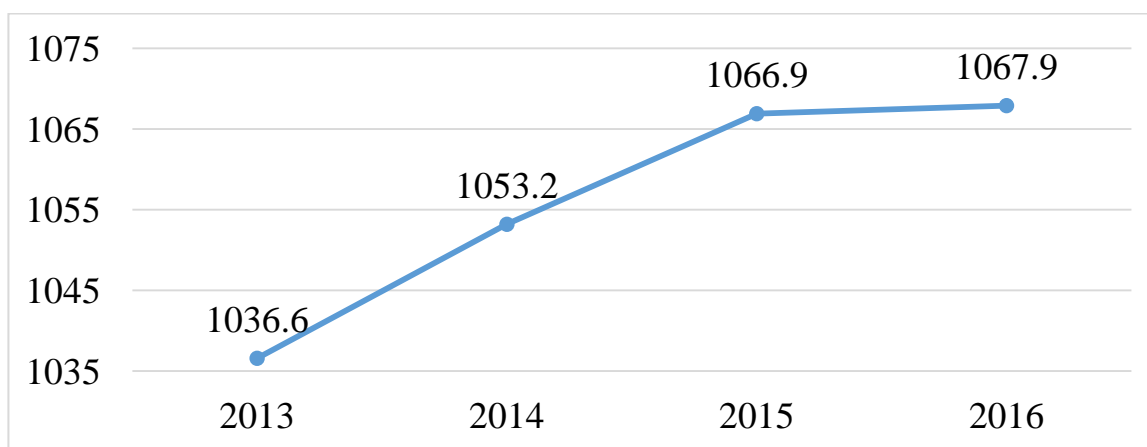


Рисунок 2.13 – Динамика изменения численности населения г. Красноярск, тыс. чел.

Таким образом, за последнее время наметилась тенденция к росту численности населения г. Красноярск. Так, по сравнению с показателем в 2013 году, в 2016 году наблюдался рост численности населения на 3%, что способствует формированию перспективы для дальнейшего роста доходов компании за счет увеличения посещаемости занятий. За последние 10 лет уровень рождаемости в расчете на 1000 человек населения вырос на 26,3%, что указывает на дальнейшую перспективу роста компании с точки зрения увеличения численности постоянных клиентов (рисунок 2.14).

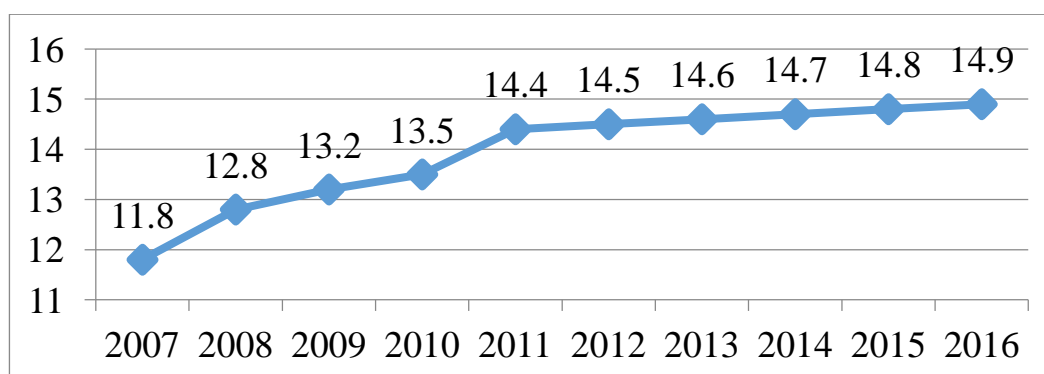


Рисунок 2.14– Динамика численности родившихся в Красноярском крае, на 1000 населения за год

Также следует рассмотреть основные тенденции в развитии сферы дополнительного образования. По данным Управления статистики образования получена следующая структура совокупности обследованных организаций дополнительного образования детей по формам собственности (рисунок 2.15)

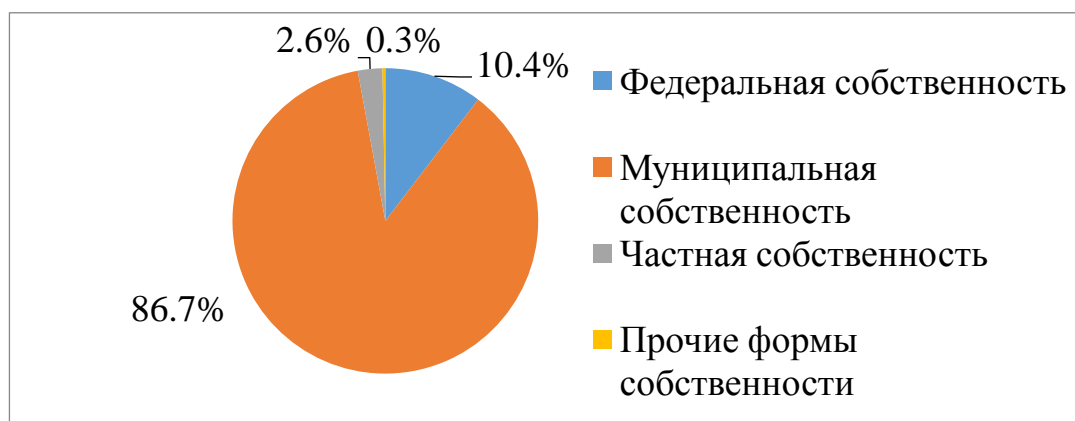


Рисунок 2.15– Структура организаций дополнительного образования детей по формам собственности

Таким образом, можно наблюдать, что подавляющая часть организаций, занимающихся дополнительным образованием принадлежит муниципалитету.

Также была составлена структура направлений дополнительных общеобразовательных программ (рисунок 2.16).

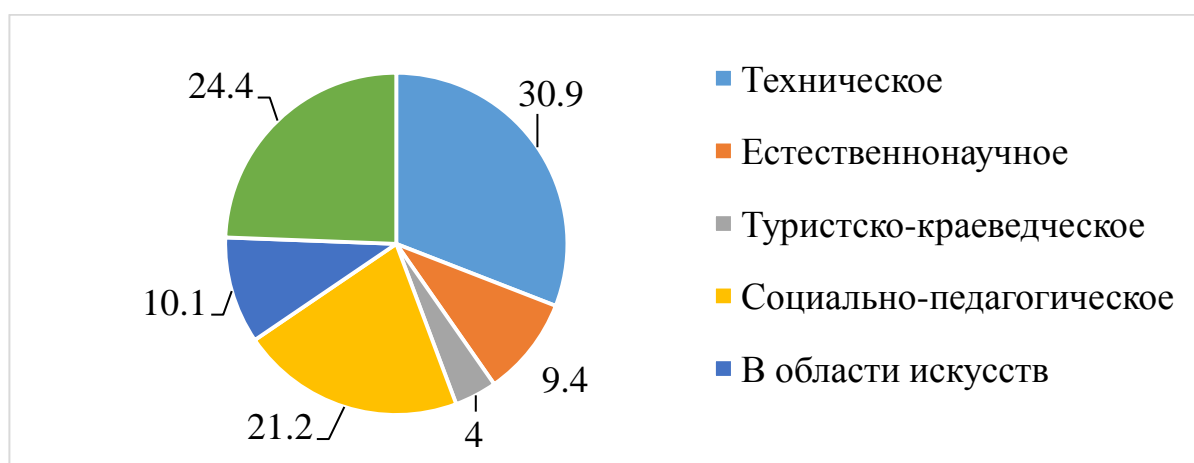


Рисунок 2.16 – Структура направлений дополнительных общеобразовательных программ в Российской Федерации 2016 год, в

Таким образом, можно сделать вывод, что техническое направление в сфере развития дополнительного образования имеет большую популярность по сравнению с другими направлениями, что подтверждает высокий уровень спроса на услуги школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор». При этом половозрастная структура детей, предпочитающих техническое направление, представлена следующими данными:

- по половому признаку: мальчики – 61%, девочки – 39% (рисунок 2.17).

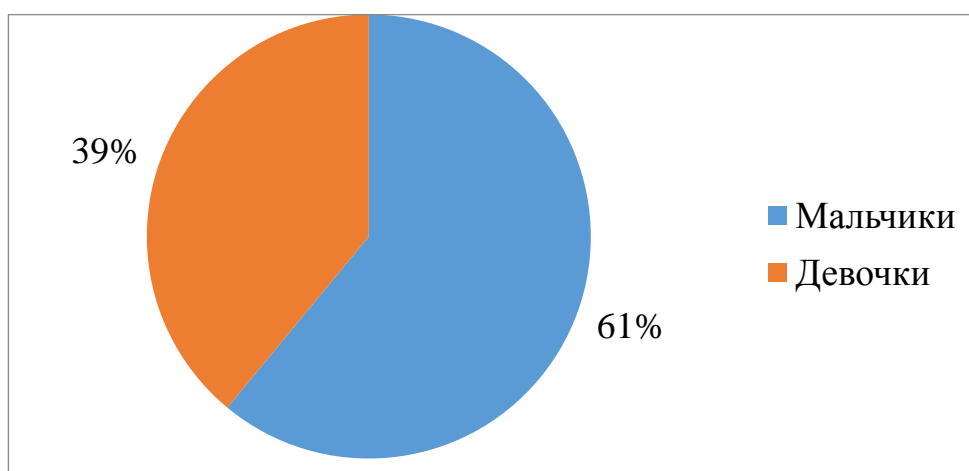


Рисунок 2.17– Структура детей, предпочитающих техническое направление по половому признаку

- по возрастному признаку: дети до 5 лет – 2,5%; 5-9 лет – 35,1%; 10-14 лет – 46,2%; 15-17 лет – 16,2% (рисунок 2.18).

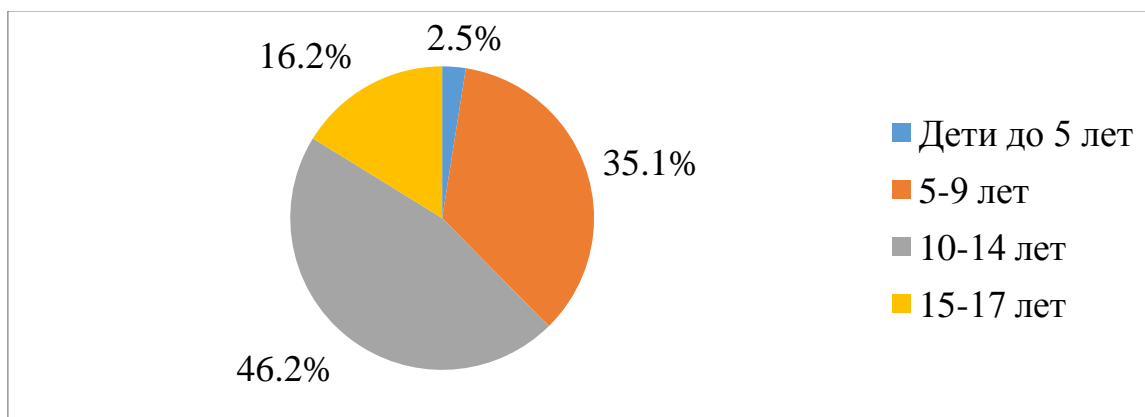


Рисунок 2.18 – Структура детей, предпочитающих техническое направление по возрастному признаку

Следовательно, наибольший интерес к техническому направлению проявляют мальчики в возрасте от 5 до 14 лет (включительно). Таким образом, подтверждается динамика к активному стремлению родителей ко всестороннему развитию детей с помощью дополнительных образовательных учреждений, а также тенденцию веяния моды к изучению технического направления дополнительного образования.

#### Политические факторы

Введение санкций со стороны Европейского союза и США по отношению к Российской Федерации в 2014 году затруднило выстраивание взаимоотношений с зарубежными поставщиками. В результате чего, возникли сбои в поставках оборудования, а также возникли трудности при переправе оборудования через границу. Несмотря на переориентацию развития России в сторону активного импортозамещения, в стране по-прежнему отсутствуют производители аналогичного оборудования, которое соответствовало бы уровню качества и технологической развитостью по отношению к импортной продукции.

Кроме того, с 1 января 2011 года ужесточилось законодательство в отношении лицензирования деятельности дополнительного образования. Поправки в закон «Об образовании» в части лицензирования и аккредитации образовательных учреждений были разработаны экспертами Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор). Согласно принятому Госдумой законопроекту лицензия на право ведения образовательной деятельности станет бессрочной. Кроме того, такой подход к выдаче лицензий уравновешен введением ужесточенных наказаний за нарушения условий лицензирования.

Даже если после проверки служба выявила нарушения, сразу лицензия отбираться не будет. В случае мелких проколов Рособрнадзор может приостановить на определенное время действие лицензии и потребовать устранить проблемы. В случае невыполнения указаний ведомства может быть применено административное наказание. Если же последовали грубые



нарушения со стороны учреждения, то для лишения его лицензии необходимо обращаться в суд.

Для повышения ответственности образовательных учреждений в статью 19.20 Кодекса об административных правонарушениях (КоАП) РФ внесены изменения, и штрафы увеличились в десятки раз. Если раньше за осуществление деятельности, не связанной с извлечением прибыли, без лицензии, когда она обязательна, должностные лица должны были заплатить от одной до двух тыс. рублей, то по новому закону штраф составит от 30 до 50 тыс. рублей или возможна дисквалификация на срок от одного до трех лет.

За нарушение лицензионных требований (в отношении, например, кадрового состава, соблюдения программных установок) граждане заплатят от 30 до 40 тыс. рублей, юридические лица – от 170 до 250 тыс. рублей. Таким образом, суммы выросли в 25–60 раз. В случае если не соблюдать условия лицензирования (например, нарушение правил пожарной безопасности или отсутствие необходимого оборудования), штраф вырастет до 10 тыс. рублей для физических лиц и до 100 тыс. – для юридических.

Далее вынесем все выявленные результаты анализа внешней и внутренней моделизма и робототехники «СтартДжуниор» в таблицу 5 с целью определения наиболее эффективной стратегии дальнейшего развития компании.

Таблица 2.6 –PEST-анализ школы «СтартДжуниор»

Факторы	Возможности	Угрозы
1. Политические факторы		
Изменения законодательства	Активная поддержка со стороны государства учреждений дополнительного образования	Ужесточение законодательства в отношении нарушения условий лицензирования деятельности дополнительного образования
Введение санкций	Ориентация государства на импортозамещение	Отсутствие аналогичного оборудования высокого качества у отечественных производителей

Окончание таблицы 2.6 – PEST-анализ школы «СтартДжуниор»

Факторы	Возможности	Угрозы
<b>2. Экономические факторы</b>		
Курсы валют	Снижение курса способствует снижению издержек (снижение стоимости спец. техники,купаемых у иностранных компаний)	Нестабильность валютных колебаний препятствуют точному планированию бюджета
Уровень располагаемых доходов населения	Увеличение средней ежедневной посещаемости	Снижение покупательной способности населения
<b>3. Социальные факторы</b>		
Динамика численности населения	Рост населения увеличивает количество потенциальной целевой аудитории	Снижение численности населения приводит к снижению количества потенциальных клиентов
Тенденции в изменении образа жизни	Стремление родителей ко всестороннему развитию детей с помощью дополнительных образовательных учреждений	Высокие темпы изменения предпочтений детей, обусловленные веяниями моды
<b>4. Технологические</b>		
Внедрение новых технологий	Появление новых видов техники, которые привлекут новых клиентов	Высокая цена новых видов техники, а также неверное оценивание их рентабельности

Таким образом, мы видим, что школа моделизма и робототехники «СтартДжуниор» на данном этапе развития имеет ряд возможностей, сформированных под влиянием внешней среды. Вследствие импортозамещения компания может рассчитывать на появление новой местной техники на рынке, которая будет дешевле импортной. Тенденция к снижению курса доллара благотворно влияет на снижение цены накупаемую технику в рублевом эквиваленте. Благодаря увеличению доходов и численности населения, может существенно вырасти спрос на услуги дополнительного образования в целом и школы «СтартДжуниор» в частности, а появление новых видов техники так же может заинтересовать новых клиентов.

Негативные последствия влияния внешней среды могут отразиться на школе «СтартДжуниор» такими способами, как потеря возможности заказывать спец. технику у привычных зарубежных поставщиков, при снижении доходов

населения, может, соответственно, снизиться спрос на дополнительное образование.

Имея данные о внешней среде организации, информацию о возможностях и угрозах, а также данные о внутренней среде и сильных и слабых сторонах школы робототехники и моделизма «СтартДжуниор» можно провести поэлементный SWOT-анализ. Результаты проведения представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – SWOT-анализ школы «СтартДжуниор»

	Сильные стороны – S	Слабые стороны – W
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Положительная динамика развития компании</li> <li>2. Квалифицированный персонал</li> <li>3. Благоприятный имидж</li> <li>4. Высокий уровень лояльности персонала</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие всего одного филиала в г. Красноярске</li> <li>2. Короткий срок работы на рынке (с января 2017 года)</li> <li>3. Отсутствие четко сформулированной маркетинговой стратегии</li> <li>4. Низкий уровень загрузки мощностей</li> </ol>
<p>Возможности – O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ориентация государства на импортозамещение</li> <li>2. Увеличение средней ежедневной посещаемости</li> <li>3. Расширение технического оснащения школы</li> <li>4. Увеличение потенциального количества целевой аудитории</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение численности педагогического коллектива</li> <li>2. Вложение инвестиций в покупку нового оборудования</li> <li>3. Расширение спектра предоставляемых образовательных программ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение сети школ</li> <li>2. Внедрение целенаправленной маркетинговой стратегии</li> </ol>
<p>Угрозы – T</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ужесточение законодательства</li> <li>2. Снижение финансовых возможностей покупателей</li> <li>3. Высокая цена новых видов техники</li> <li>4. Появление новых конкурентов</li> <li>5. Снижение уровня посещаемости в летний период</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сотрудничество с местными органами власти</li> <li>2. Внедрение системы скидок для постоянных клиентов</li> <li>3. Организация работы школы в летний период</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка сезонных акций</li> <li>2. Создание рекламной кампании, основывающейся на новых видах техники</li> <li>3. Снижение стоимости занятий</li> </ol>

На основе проведенного SWOT-анализа можно составить список основных стратегий компании:

1. Диверсификация образовательных программ (стратегия развития продукта).
2. Расширение сети компании на территории г. Красноярск (укрепление позиций на рынке).
3. Инвестирование в развитие компании (стратегия развития компании).

Таким образом, взвесив внутренние и внешние проблемы организации, было принято решение разработать проект по продвижению услуг Школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор» с целью повышения потока клиентов и максимизации прибыли.

### **3 Разработка проекта по продвижению услуг Школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор»**

#### **3.1 Описание проекта по продвижению услуг организации**

В данном разделе выпускной квалификационной работы, произведем разработку проекта по продвижению услуг образовательного характера с целью усиления конкурентной позиции школы робототехники «СтартДжуниор» в городе Красноярске.

Школа робототехники «СтартДжуниор» в городе Красноярск открыта по системе франчайзинга в 2017 году, однако после полугода функционирования, как было выявлено во второй главе данной работы, отмечена явная недостаточность клиентов, ввиду низкой информированности фокус групп населения, так же следует отметить отсутствие сколько ни будь значимых конкурентных преимуществ, следовательно, у предприятия наблюдается достаточно незначительная доля рыночного присутствия. Далее в таблице 3.1 представим общие сведения о проекте. Цели проекта распишем по смарт-критериям.

Технология SMART (СМАРТ) — современный подход к постановке работающих целей. Система постановки smart — целей позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.

SMART является аббревиатурой, расшифровка которой: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей.

Таблица 3.1 - Общие сведения о проекте

Цели проекта	Основной целью разрабатываемого проекта является продвижение на рынок услуг образовательного характера; Дополнительной целью является удовлетворение потребностей целевой аудитории в повышение уровня образования в перспективных инженерных отраслях
Сроки реализации проекта	С 01/07/2017 до 30/12/2017 года, далее ежегодно в течении 5 прогнозируемых лет. Соответствующая статья расходов включена в бюджет предприятия начиная с 2018 года
Клиенты проекта	Заказчиком проекта является управляющий состав Красноярского филиала школы робототехники «СтартДжуниор»
Потребности клиента	Осуществление продвижения услуг образовательного характера с целью усиления конкурентной позиции в кратчайшие сроки
Требование клиента	Разработка и проведение развернутой рекламной компании по информированию целевых групп населения
Критерии удовлетворенности клиента	Осуществление и завершение проекта в установленные сроки и в рамках выделяемых ресурсов. Ежемесячный контроль за степенью удовлетворенности клиента и результативностью предоставляемых услуг
Стадии жизненного цикла проекта	Разработка и запуск проекта; Разработка стандарта по управлению проектами; Актуализация проектных решений по мере надобности в рамках согласованного бюджета; Завершение проекта.
Основные заинтересованные стороны	Управляющий состав Красноярского филиала школы робототехники «СтартДжуниор»; Учредители школы, заинтересованные в масштабном развертывании сети учреждений под собственным брендом; Потребители, заинтересованные в предоставлении качественных образовательных услуг.
Организационные результаты	Увеличение прибыли по итогам стартовых мероприятий; Привлечение большего числа клиентов, в том числе постоянных клиентов; Повышение уровня узнаваемости школы робототехники «СтартДжуниор»
Ограничения по рискам	Значительное превышение бюджета рекламной компании, в том числе на поддержание проекта; Отток постоянных клиентов к конкурентам; Отток высококвалифицированных кадров к конкурентам; Снижение благосостояния населения в следствие неблагоприятных изменений в экономике, следовательно, сокращение потребности в дополнительном образовании.
Отчет о статусе проекта	Ежемесячный отчет предоставляется руководителю проекта, администратору проекта; Еженедельный отчет по готовности незавершенных работ; Рассмотрение текущих проблем по осуществлению проекта (ежедневный отчет)

Далее рассмотрим каждый критерий smart цели более подробно.

Таблица 3.2 - Постановка SMART целей школы робототехники «СтартДжуниор»

Направление задачи	Цели проекта по SMART
Продвижение на рынок услуг образовательного характера	Достичь уровня знания товара А среди ключевой аудитории на уровне 51% через 2 года, после запуска услуг на рынок.
Наращивание рыночной доли	Увеличить продажи услуг школы робототехники на территории Красноярска к концу года на 30 %
Увеличение прибыли от осуществления деятельности	За три года осуществления проекта увеличить рентабельность оказания услуг до 25%
Удовлетворение потребностей целевой аудитории в повышении уровня образования в перспективных инженерных отраслях	При достижении заполняемости учреждения на 75% (плановое, в течении 14 месяцев) проработать соглашение с техническими вузами г. Красноярск о приемке сертификатов в качестве учёта дополнительных баллов при приемке документов на поступление.

SMART цели выделенные в рамках разработки проекта конкретны, так как указана целевая аудитория и название бренда. Цели ограничены во времени и могут быть измерены с помощью опроса. Достижимость может быть определена только специалистами компании, однако сильно зависит от уровня инвестиций минимально необходимых для достижения планового показателя. Цель значима, так как знание предлагаемых услуг имеет прямую корреляцию с продажами услуг.

Далее в таблице 3.3 представим структуру организационных работ необходимых к проведению до внедрения основных мероприятий по проекту.

Анализ данных показывает, что от начала разработки технического задания до запуска рекламных инструментов и средств в обращение требуется 81 день, однако фактически, учитывая пересечение некоторых видов работ будет затрачено 77 дней.

При начале реализации проекта 01/07/2017 его первая фаза закончится 15 сентября 2017. Ожидается, что распространение и ротация рекламных материалов начнут приносить ощутимый эффект через 1,5-2 месяца обращения.

Таблица 3.3 - Структура организационных подготовительных работ по проекту

Тип мероприятия	Дата начала	Продолжительность этапа, дней
Составление технического задания на проект	01.07.2017	8
Согласование списка оказываемых услуг	09.07.2017	2
Согласование ценовой политики	11.07.2017	3
Рассмотрение бюджета на старт проекта	14.07.2017	4
Рассмотрение бюджета на актуализацию и сопровождение проекта	18.07.2017	6
Схема размещения данных в СМИ	23.07.2017	4
Выбор сотрудника по контролю за осуществлением проекта	24.07.2017	1
Оплата проекта	25.07.2017	14
Разработка и приведение в исполнение методов PR воздействия	08.08.2017	39

Далее для ступенчатой визуализации исполнения работ по проекту построим диаграмму ганта.



Рисунок 3.2 - Структура организационных подготовительных работ по проекту

В сравнительно новом направлении дополнительных образовательных услуг только на рынке Красноярска существует более 10 конкурирующих школ, что делает регулярную рекламу насущной необходимостью.



В рамках проекта по продвижению услуг, мы предлагаем провести развернутую рекламную кампанию по информированию двух целевых групп населения.

Упор при разработке рекламных блоков полагается вести для целевой аудитории - основных потребителей услуг, дети в возрасте 5-16 лет и их родителей в возрасте 30-45 лет, осуществляющих привлечение детей и оплату образовательных услуг.

Для повышения эффективности рекламной деятельности предприятия следует предусмотреть 3 этапа развития:

- размещение рекламных роликов на баннерах и информационных видеозэкранах города, распространение флаеров в местах максимального скопления целевой аудитории: торговых центрах, массовых детских мероприятиях;

- контекстная реклама в интернет сети в совокупности с усовершенствованием сайта учреждения;

- существенная оптимизация маркетинговой деятельности достигается путем внедрения комплекса мониторинга рекламной деятельности.

Далее по аналогии с материалом таблицы 3.3 представим производственный график работ по разработке и внедрению предлагаемых мероприятий, связанный с их включением в структуру работы организации.

Таблица 3.4 - Структура мероприятий, вводимых при реализации проекта

Тип мероприятия	Дата начала	Продолжительность этапа, дней
Съемка и монтаж рекламных видео материалов	15.09.2017	34
Публикация видеоматериалов	19.10.2017	60
Разработка дизайна флаеров, пригласительных и визиток	15.09.2017	13
Распространение печатной продукции	28.09.2017	128
Проведение рекламных мероприятий "открытые двери"	12.12.2017	6
Разработка новой конструкции сайта	15.09.2017	34
Запуск сайта	19.10.2017	2
Раскручивание рейтинга поисковых систем	21.10.2017	64
Внедрение системы мониторинга	21.10.2017	39

Далее для ступенчатой визуализации исполнения внедряемых мероприятий по проекту построим диаграмму Ганта.

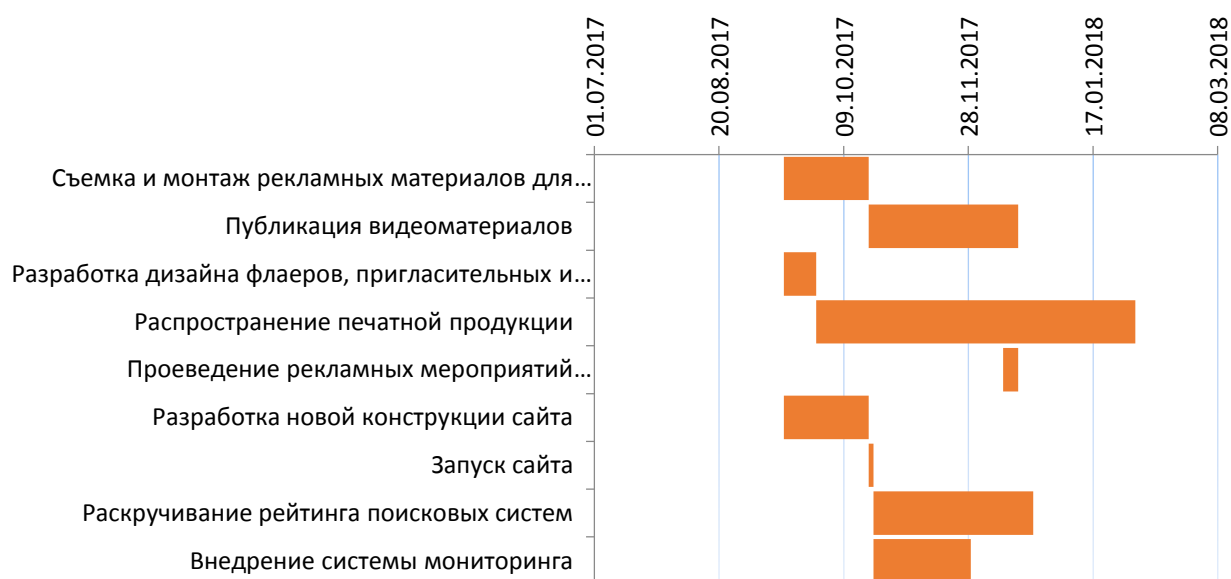


Рисунок 3.3 - Структура мероприятий, вводимых при реализации проекта

В отличие от подготовительных работ, имеющих последовательную ступенчатую структуру, диаграмма Ганта для мероприятий, разрабатываемых в рамках проекта не носит "ступенчатый характер". Данный факт объясняется тем, что реализация мероприятий, разделенных на 3 этапа происходит практически одновременно и различается лишь продолжительностью.

Разработка и внедрение любого проекта в той или иной степени сопряжены с определенными рисками. Прогнозирование рисков и разработка мероприятий по их снижению помогут с меньшими угрозами реализовать проект.

Ниже, в таблице 3.5 представим реестр рисков, наиболее вероятных данного проекта.

Таблица 3.5 - План рисков при продвижении услуг школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор»

Факторы риска	Угрозы	Мероприятия по снижению рисков
1	2	3
<b>Организационные риски</b>		
Несогласие участников по содержательным вопросам	Сложность приемки результатов работ и проектной документации	Определение регламентов взаимодействия, прав, обязанностей и ответственности участников проекта и органов управления. Работа – разработка концепции
Недооценка сложности проекта	Снижение качества при попытке уложиться в заданные сроки и бюджет	Определение необходимого уровня детализации планирования. Планирование и использование резервов. Работа – разработка концепции
<b>Риски человеческого фактора</b>		
Сложность в поиске персонала для продвижения школы	Снижение качества проекта, сильная загруженность имеющихся специалистов	Разработка и внедрение системы мотивации персонала Работа – поиск персонала
<b>Финансовые риски</b>		
Недостаточное финансирование	Невозможность завершения проекта	Ранжирование задач по степени важности и поэтапная разработка и внедрение Работа – разработка проекта
Несвоевременное финансирование	Потеря первоначальных инвестиций	Корректное формирование бюджета проекта, планирование финансовых резервов Работа – разработка проекта

Исходя из таблицы 3.5 представим матрицу уровня воздействия рисков и мероприятия реагирования на каждый риск (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Матрица уровня воздействия рисков

Угроза	Уровень воздействия	Вероятность	Мероприятия реагирования
1. Несогласие участников по содержательным вопросам	Среднее	Низкая	Избежание путем прихода к консенсусу
2. Недооценка сложности проекта	Среднее	Низкая	Принятие риска
3. Сложность в поиске персонала	Сильная	Средняя	Снижение риска
4. Недостаточное финансирование	Сильная	Средняя	Снижение риска

Окончание таблицы 3.6 – Матрица уровня воздействия рисков

Угроза	Уровень воздействия	Вероятность	Мероприятия реагирования
5. Несвоевременное финансирование	Сильная	Средняя	Снижение риска
6. Отказ в лицензировании	Сильная	Средняя	Снижение риска

Следующий шаг – анализ возможных изменений в проекте (таблица 3.7).

Таблица 3.7 -Возможные изменения в проекте

Мероприятие	Когда применяется	Тяжесть последствий	Преимущества	Недостатки
Увеличение интенсивности работ Увеличение продолжительности рабочего дня	Угроза срыва запланированных сроков связана с ошибками календарного планирования (неправильной оценкой трудоемкости работ), при незначительном отклонении от календарного плана	Область плановых потерь. Возможность сверхурочных работ учтена организацией труда с применением ненормированного рабочего дня	Минимальные дополнительные материальные издержки за счет компенсации переработок отгулами; незначительное удорожание проекта вследствие оплаты сверхурочных работ	Возможно недовольство команды проекта
Замена исполнителя	Отсутствие достаточной квалификации первоначально выделенного исполнителя; психологическая несовместимость в команде проекта	Область допустимых потерь. Замена, как правило, на работника аналогичной квалификации, изменения в оплате труда минимальны	Не увеличивается команда проекта, не происходит снижения управляемости	Новому сотруднику необходимо время для вхождения в проект
Привлечение дополнительных исполнителей	Неправильное планирование ресурсов, которое влечет увеличение продолжительности проекта	Область нежелательных потерь. Привлечение новых сотрудников влечет его удорожание		Новому сотруднику необходимо время для вхождения в проект.
Введение системы премиальных, увеличение ставки заработной платы сотрудника на время выполнения проекта	Необходимо проведение работ с повышенной интенсивностью в течение длительного времени (более двух недель)	Область допустимых потерь	Положительный настрой, рост производительности труда	Увеличение стоимости проекта

Возможные изменения в проекте связаны, главным образом, с человеческим фактором, что обусловлено привлечением достаточно большого числа исполнителей и партнеров в проект. Так, наиболее нежелательным в проекте будет привлечение дополнительных исполнителей, что потенциально может быть связано с неправильным планированием ресурсов, которое влечет увеличение продолжительности проекта

Далее более подробно остановимся на этапах разработки PR инструментов, для осуществления основной цели предлагаемого проекта, а именно продвижения услуг школы робототехники на рынок г. Красноярск.

Первый этап - разработку рекламных роликов, а также дизайн флаеров (визиток, пригласительных билетов) планируется отдать на аутсорсинг специализированной организации.

Концепция рекламных блоков транслируемых на видео мониторах, расположенных на улицах города, а также на сетевых ресурсах, в социальных сетях, и на видео ресурсе "Ютуб" предполагает агрессивную зрелищную подачу информации, что в полной мере отвечает требованиям фокус группы № 1.

Часть рекламных блоков будет содержать информативно-мотивирующую информацию, посвященную постройке робототехники, инжинирингу, и 3d-моделированию.

Группа детей 5-6 в возрасте от 6 до 14 лет на листе формата А0 расположенном вертикально на однотонной серой стене совместно рисуют проект высотного здания (как вариант визуализация башни Халифа из ОЭА)

Самые низкие участники рисуют нижние этажи башни и сопутствующее озеленение пальцами используя пальчиковые краски и гуашь (пальцы крупным планом с отъездом камеры). Средние этажи рисуются цветными карандашами, в кадре детские лица показывается преимущественно ретушь. (Смена кадра) на белую часть ватмана прикладывается линейка, остро отточенным карандашом с маркировкой "Т" проводится линия. (смена кадра) крупно с отрезками по 1,5 - 2 секунды показывается процесс печати на 3Dпринтере и лазерная гравировка оконных проемов башни Бурдж-Халифа.

Предполагаемый слоган рекламной компании  
"научись строить свое будущее с нами."

Часть видеороликов будут носить агитационный характер, посвященный дням открытых дверей школы, а также рекламным мероприятиям.

Так организация городского чемпионата по боям ботов между конкурирующими школами доп. образования позволит привлечь внимание местных телевизионных каналов, что обеспечит дополнительный поток привлеченных клиентов (в рамках первого года реализации планируется проведение трех городских чемпионатов по боям ботов (необходимо разработать регламент соревнований и ограничивающие к участию правила) с призовым фондом 30 тыс. руб., в дальнейшем при привлечении внимания к событию возможны соревнования на призы спонсоров IT сферы с соответствующим освещением школы робототехники.

За счет организации данного вида рекламной деятельности планируется привлечение дополнительных 50-60% клиентов школы робототехники.

Второй этап предполагает усовершенствование сайта школы, в том числе интерактивные экскурсии по студии (пример ГуглМэп), онлайн трансляцию наиболее зрелищных мастер-классов, размещение видео уроков. А также использование контекстной рекламы.

Раскрутка сайта (либо другое название «поисковая оптимизация») – это комплекс действий, направленный на повышение видимости сайтов клиентов в поисковых системах Яндекс, Гугл, Рамблер. Как правило, раскрутка сайта состоит из двух элементов:

Оптимизация сайта – мероприятие, связанное с изменением внутреннего кода сайта, с целью облегчения индексации страниц поисковыми роботами Яндекса, Гугл и Рамблера.

Продвижение сайта – мероприятие, направленное на повышение цитируемости сайта, с целью получения более высоких позиций в результатах поиска по определенным запросам.

Продвижение сайта, школы – обеспечит стабильный поток клиентов из поисковых систем Яндекс, Гугл, Рамблер и других при условии попадания сайта в топ-10 по результатам поиска по определенным ключевым словам. Предполагается использование ключевых слов: «роботы», «моделирование», «курсы робототехники», «промышленный дизайн» и т.п. Такое продвижение занимает от 2 до 4 месяцев до получения результата (попадание сайта в ТОП-10 поисковой системы).

Контекстная реклама образовательных услуг – один из самых эффективных видов Интернет рекламы, нацеленный в первую очередь не на формирование имиджа, а именно на конкретные продажи [32]. Реклама образовательных услуг будет размещена выше естественных результатов поиска в Яндексе. Рамблере или Google.

Контекстная реклама учебного заведения обладает неоспоримым преимуществом – это то, что она показывается только тем пользователем, которые заинтересованы в приобретении определенных продуктов или услуг. А затраты на оплату данного вида распространения происходят только тогда, когда пользователь переходит на сайт школы "СтартДжуниор".

Для достижения максимального эффекта от размещения рекламы образовательных услуг в Интернете специалистами рекомендуется комбинировать вышеперечисленные инструменты.

Данный комплекс распространения по оценкам специалистов способен увеличить приток клиентов на 35-40%.

Однако стоит отметить, что эффективность первого и второго этапа напрямую зависит от суммы средств, затраченных на изготовление и актуализацию PR-инструментов.

Далее подробнее рассмотрим третий этап повышения эффективности рекламной деятельности, внедрение комплексного мониторинга деятельности на предприятии.

Внедрение комплексного мониторинга позволяет производить следующие улучшения:

- оптимизация бюджета на рекламу;
- привлечение большего числа обращений;
- распределение и выявление работоспособности рекламных каналов.

Программный комплекс будет включать в себя следующие элементы:

#### *Коллтрекинг*

Работает там, где не работает GoogleAnalytics и Яндекс-Метрика, а именно при обращении клиента по телефону. Коллтрекинг показывает разные телефонные номера в разных рекламных каналах.

Например, для клиента который пришел из Яндекс-Директа будет показываться номер +7 (xxx) 123-45-67, для клиента из органического поиска Google – номер +7 (xxx) 123-45-68, для клиента с Facebook – +7 (xxx) 123-45-69, а из оффлайн-источника – +7 (xxx) 123-45-70.

По количеству звонков из разных каналов можно точно узнать, какой канал работает эффективно.

#### *Виртуальная АТС*

Организует работу с позвонившим клиентом. Основной функционал: настройка сценариев обработки звонка, например, в отдел продаж будут попадать звонки только от новых клиентов. Можно настроить распределение звонков по операторам, время ожидания ответа клиентом, запись звонков и их тегирование, возможность прослушивания и оценки. Современные цифровые АТС имеют облачное расположение, что позволяет существенно сократить затраты на оборудование.

#### *Онлайн-чат*

Это обращение здесь и сейчас. Зачем звонить или писать по e-mail, когда можно получить ответ онлайн?

#### *Сайтфон*

Удобен для клиентов, которые не хотят платить за звонок. Также пользоваться сайтфоном удобно, если клиент может принимать звонки только в определенное время. Форма обратного звонка зафиксировывает номер, на который необходимо позвонить клиенту, а затем автоматически и одновременно наберет



номер клиента. Данные по обратным звонкам будут доступны в личном кабинете клиента.

### *Лидогенератор*

Это сервис, который предлагает клиенту отправить заявку с сайта или побуждает его совершить какое-то действие. В зависимости от поведения пользователей на сайте, всплывают разные уведомления и формы, например, один из популярных сценариев – показ уведомления «Оставьте номер, и мы перезвоним вам в течение 30 секунд», если клиент собрался покинуть сайт.

### *Сквозная аналитика*

Это комплексная система работы с данными о рекламе в едином отчете. Ключевая особенность сквозной аналитики – возможность объединить статистику обращений по разным каналам коммуникаций, разным рекламным кампаниям, а также найти зависимость между расходами на рекламу в разных рекламных источниках и заключенными сделками.

К этому нужно добавить, что реальная статистика – выявляет предпочтения клиентов, стратегию их поведения, позволяет оценить и спланировать работу оператора.

На сегодняшний день сквозная аналитика – лучшая система аналитики маркетинга.

Внедрение данного комплекса позволяет привлекать дополнительно от 15% до 30% клиентов целевой аудитории, а также позволяет производить мониторинг расходов на рекламу, выявляя наиболее действенные методы.

Таким образом суммируя способность к привлечению клиентов при внедрении PR-инструментов и средств контроля от реализации трех этапов планируемый прирост клиентов составит 90-95%, то есть появится возможность полностью загрузить мощности школы "СтартДжуниор".

### 3.2 Оценка эффективности проекта по продвижению услуг организации

В этом разделе детально рассмотрим этап мобилизации ресурсов.

Для новых программ обучения, а также реализации PR-предложений, в рамках рассматриваемого проекта необходимо дополнительное оборудование и финансирование, потребность в котором более подробно будет рассмотрена далее.

Таблица 3.8 - Стоимость разработки и обслуживания PR-инструментов необходимых для осуществления проекта, тыс. руб.

Наименование	Закупка / изготовление	Ротация / обслуживание, в месяц
Комплексный мониторинг	70	16
Видео реклама	470	20
Интернет контекст + Сайт	80	12
Промоутеры / выставки / чемпионаты	12	13
Итого:	732	61

Общая сумма инвестиций составит порядка 1098 тыс. руб. Так же рассмотрим потребность в педагогическом составе и плановый фонд оплаты труда. В следствие увеличения посещаемости планируется введение дополнительной ставки преподавателя. Из этого следует, что затраты на заработную плату вырастут на 20 тыс. руб. в месяц.

Таким образом полная себестоимость проекта будет равняться 1218 тыс. руб. Текущие цены составляют 500 руб. в час для общеобразовательной деятельности и 15300 руб. за 1 смену летнего образовательного лагеря.

В данном разделе осуществим расчет старта реализации проекта, мониторинг исполнения и финал проекта. При расчете потребностей в ресурсах мы определили стоимость необходимых денежных средств на старт проекта, разработку и поддержание PR-инструментов в сумме 1218 тыс. руб.

Так как школа робототехники функционирует неполный финансовый период (5 месяцев) у предприятия отсутствуют средства на дальнейшее

развитие, следовательно, необходимо в качестве источника финансирования инвестиционных затрат использовать заемные средства или же использовать собственные инвестиции владельцев предприятия. Т.к. за первые 5 месяцев функционирования предприятия при неполной занятости мест детьми компания уже принесла владельцам 518500 рублей прибыли, было решено вложить эти деньги в проект по продвижению услуг, а остальные средства инвестировать из личных средств владельца компании.

Далее рассчитаем доходность проекта в прогнозном периоде.

В первую очередь нужно подсчитать, дохода получит компания от ожидаемого прироста клиентов размером примерно в 35%.

Таблица 3.9 - Расчет доходности проекта

Показатель	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Выручка от Лагерной смены при загрузке в 75% (руб.)	336600	-	-	-	-
Выручка от проведения классических занятий при загрузке в 75% (руб.)	648000	624000	624000	624000	624000
Прогнозируемая выручка, получаемая без внедрения комплекса продвижения (загрузка в 40%) (руб.)	534600	338000	338000	338000	338000
Разница в выручке от проведения проекта по продвижению услуг (руб.)	450000	286000	286000	286000	286000

Итого, от внедрения комплекса по продвижению услуг выручка в срок проведения проекта прогнозируемо вырастет на 1594 тыс. руб.

Таким образом, учитывая, что прогнозируемые затраты на проект равняются 1218 тыс. рублей, проект окупится уже к стадии своего завершения. И после своего проведения, клиентская база уже будет наращена, и прибыль компании удержится на должном уровне.

В заключение нельзя не добавить, что разработанный проект, путем предоставления большего набора услуг, а так же более агрессивного по сравнению с конкурентами маркетинга, обеспечивающий укрепление рыночных позиций организации, позволит обеспечить дальнейшее развитие деятельности школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор», для обеспечения наиболее полного присутствия на рынке образовательных услуг, а также получение прибыли, и образования финансовых резервов с целью повышения уровня ликвидности и доходности предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследования, проведенные в моей бакалаврской работе, говорят о том, что Школа моделизма и робототехники «СтартДжуниор» с момента своего появления на рынке услуг дополнительного образования сразу начала завоевывать позиции на этом рынке и готова стать серьезным конкурентом для более опытных компаний из этого сегмента.

В ходе анализа экономической деятельности был выявлен положительный темп роста выручки за 4 месяца существования фирмы.

По результатам проведения анализов внешней и внутренней среды Школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор» можно выделить как одну из основополагающих проблему отсутствия в компании разработанной системы продвижения услуги дополнительного образования, которая бы обеспечила более быстрый переход услуги от стадии внедрения на рынок к дальнейшему её росту, что позволило бы увеличить доходы компании.

Оценка эффективности предлагаемого проекта по продвижению услуг Школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор» демонстрирует, что разработанный проект, путем предоставления большего и отличного от конкурентов набора услуг, а так же более агрессивного маркетинга, обеспечивающий укрепление рыночных позиций организации, позволит обеспечить дальнейшее развитие деятельности Школы моделизма и робототехники «СтартДжуниор», для обеспечения наиболее полного присутствия на рынке образовательных услуг, а также получение прибыли, и образования финансовых резервов с целью повышения уровня ликвидности и доходности предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Брони́на Л.Н., Сену́к З.В. Основы управления проектами: учебное пособие. Екатеринбург, 2015. <http://docplayer.ru/26709042-Osnovy-upravleniya-proektami.html>
2. Беримов Р.Ф. Применение системы сбалансированных показателей для выявления предпринимательских рисков в гостиничном бизнесе // Экономика. Налоги. Право. – 2011. – № 3.
3. Бэ́гьюли Ф. Управление проектом. М.: Фаир-Пресс, 2004. 290 с.
4. Виханский О. С. Менеджмент: учебное пособие / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва: Гардарики, 2014. 528 с.
5. Воропаев В., Гельруд Я., Клименко О. Функциональные модели управления проектной деятельностью для разных заинтересованных сторон / Управление проектами и программами. 2014. №4. С.266-279.
6. Герасимов В.В., Чередникова Л.И. Управление проектами: задачи, методы и инструмент: учебное пособие. Новосибирск, 2007. <http://konesh.ru/nou-vpo-sibirskaya-akademiya-finansov-i-bankovskogo-dela.html>
7. Гончаренко С. Управление проектами / Управление качеством – 2011 - №8. – С. 44-46.
8. Дульзон А.А. Управление проектами: учебное пособие / А.А. Дульзон; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010.
9. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / М.: Юрайт, 2014. 422 с.
10. Кэ́мпбелл С. Управление проектами в бизнесе, консалтинг: учебное пособие / С. Кэ́мпбелл. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
11. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем

РФ 21.06.1999 N ВК 477)

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28224/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28224/)

12. Мазур И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерроге. М.: Экономика, 2003. 245 с.
13. Масловский В.П. Управление проектами: конспект лекций. УМКД № 130-2010. ИПК СФУ, 2008. 177 с.
14. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / М. Х. Мескон, М. Альберт, Хедоури Ф. – Москва: Дело, 2012.
15. Официальный сайт ООО «СтартДжуниор» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://startjunior.ru/>
16. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник для вузов. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» - 2014 - 602 с.
17. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: учебное пособие - М.: Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.
18. Проектирование автоматизированных систем. Управление проектами. <http://ani-studio.narod.ru/BOX/Flash/Study/Automation/HTML-Themes/Theme15.htm>
19. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2011. 253 с.
20. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®): четвертое издание. Project Management Institute? 2008. 241 с. <https://by.odb-office.eu/files/docs/Svod-znaniy-po-upravleniju-proektami.pdf>
21. Румянцева З.П. Менеджмент организации: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2010. – 752 с.
22. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник / А. Ю. Сооляттэ. 2012.
23. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) / А.А. Андреев, В.Н. Бурков, В.И. Воропаев, В.Р. Дорожкин, М.Ф. Дубровик, Л.В. Миронова, В.С.Палагин, А.В.

Полковников, Г.И. Скелетова, Б.П. Титаренко, А.С. Товб, Ю.Ю. Трубицын, Г.Л. Ципес; СОВНЕТ. – М., 2010

24. Управление проектами: учебное пособие / Е.М. Роговой и др. М.: Юрайт, 2013. – 383 с.

25. Управление проектами. Фундаментальный курс: учебник для бакалавриата и магистратуры вузов по направлению подготовки "Менеджмент" / под ред.: В. М. Аньшин, О. Н. Ильина.

26. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. СПб.: Питер, 2008. – 2-ое издание. – 336 с.

27. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 1996.  
<http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/reporty/pmbok.pdf>

28. ISO 1006:2003(en). Quality Management Systems. Guidelines for Quality Management in Projects <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10006:ed-2:v1:en>

29. Merriam-Webster Dictionary Online <https://www.merriam-webster.com/dictionary/project>

30. Cleland D.I., King W.R. Project Management Handbook. 2-nd edition. 1998. <https://ru.scribd.com/document/188909520/Project-Management-Handbook-Second-Edition-1997>

31. Разработка стратегии прямых продаж образовательных услуг Московского государственного университета печати и ее рекламного обеспечения. <https://www.studsell.com/view/144158/170000>

32. МаркетингСервис. [http://www.marketing-services.ru/directory\\_marketing/analytics/articles/market\\_consumers/28108.html](http://www.marketing-services.ru/directory_marketing/analytics/articles/market_consumers/28108.html)

33. Студопедия. <http://studopedia.info/1-121998.html>

34. Мазур, И. И. Управление проектами: учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – 2-е изд. – Москва: Омега-Л, 2011.

35. Управление проектом <http://www.running-projeckt.com/osnovi.html>