

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Управление инновациями в бизнесе»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.э.н.,
доцент _____
_____ К. В. Кардапольцев
« ____ » июня 2017 г.

Разработка стратегии по внедрению международной программы по изучению
иностраных языков на предприятии «ИП Шестакова» для повышения
конкурентоспособности в условиях глобальной экономики

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.02. 2017.785.ПЗ ВКР

Консультанты:
Экономическая часть, к.э.н.,
доцент _____

_____ М. И. Соколова

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель работы,
доцент, д.э.н.

_____ Ю. В. Бабанова

« ____ » _____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-459
_____ М. А. Голованова

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель

_____ А. Е. Щелконогов

« ____ » _____ 2017 г.

« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Голованова М.А. Разработка стратегии по внедрению международной программы по изучению иностранных языков на предприятии «ИП Шестакова» для повышения конкурентоспособности в условиях глобальной экономики – Челябинск: ЮУрГУ, ОУ –459, 2017 99 с., 15 ил., 21 табл., библиогр. список 30 стран.

В выпускной квалификационной работе была разработана стратегия по внедрению международной программы по изучению иностранных языков для предприятия «ИП Шестакова», направленная на повышение конкурентоспособности и привлечение новых клиентов.

Актуальность внедрения международного проекта определяется расширением рынка и нахождением дополнительных источников конкурентных преимуществ.

Целью работы является разработка стратегии по внедрению международной программы по изучению иностранных языков на предприятии «ИП Шестакова» для повышения конкурентоспособности в условиях глобальной экономики.

Объектом исследования является предприятие «ИП Шестакова».

Результатом работы является разработанная стратегия по внедрению международной программы по изучению иностранных языков на предприятии «ИП Шестакова» для повышения конкурентоспособности в условиях глобальной экономики.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ «ИП ШЕСТАКОВА»	8
1.1 Характеристика предприятия «ИП Шестакова».....	8
1.2 Анализ внешнего окружения.....	9
1.2.1 Анализ макросреды методом STEP-анализа	10
1.2.2 Конкурентный анализ микросреды методом 5 сил Портера.....	15
1.3 Анализ внутренней среды предприятия «ИП Шестакова».....	28
1.3.1 Анализ внутренней среды методом срезов	28
1.3.2 Анализ внутренней среды методом SNW-анализа	36
1.4. SWOT-анализ деятельности предприятия «ИП Шестакова»	40
1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия «ИП Шестакова»	44
ГЛАВА 2 МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	47
2.1 Обоснование выбора проекта повышения конкурентоспособности	47
2.2 Подходы к реализации международных проектов	53
2.3 Формулировка методики внедрения международного проекта.	58
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРОГРАММЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ «ИП ШЕСТАКОВА»	64
3.1. Описание содержания проекта	64
3.2 Планирование работ и сроков проекта	68
3.3 Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	93
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	94

ВВЕДЕНИЕ

За последние десять лет радикально изменилась среда, в которой функционируют отечественные предприятия. Сам факт необходимости адаптации (приспособления) предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней среды очевиден, но получение ответов на вопросы как это сделать эффективно в условиях международной интеграции требует серьезной подготовки и овладения специальными методами, правилами и механизмами, которые отработывались на протяжении десятилетий развития управленческой мысли и практиками многих развитых стран рыночной ориентации.

Развитие общественного производства, глобализация и интернационализация рынка: а также усиление (ужесточение) конкуренции на нем привели к эволюции стратегического мышления менеджерского корпуса в направлении расширения географии применения стратегического управления и его содержания. Традиционно понятие «стратегическое управление» связывалось с крупными транснациональными компаниями, имеющими возможность тратить большие средства на проведение изменений в деятельности и системе управления в условиях международной интеграции. Однако в современных условиях идеи и принципы стратегического управления оказываются полезными и необходимыми для предприятий любых размеров.

Долгосрочная эффективная работа любого предприятия, его экономический рост и развитие определяются правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциальный человеческий капитал и другие имеющиеся в наличии ресурсы [1].

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что разработка грамотной стратегии вывода продукции на новые рынки является необходимым условием успеха современного предприятия в условиях жесткой конкуренции.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие «ИП Шестакова», занимающееся предоставлением образовательных услуг.

Предметом исследования является стратегия по внедрению международной программы по изучению иностранных языков на предприятии «ИП Шестакова» для повышения конкурентоспособности в условиях глобальной экономики выхода компании на новые рынки.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы необходимо решить следующие задачи:

- провести стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия «ИП Шестакова»;

- проанализировать теорию, международный и отечественный опыт повышения конкурентоспособности предприятия в условиях глобальной экономики;

- рассмотреть особенности стратегического целеполагания предприятия «ИП Шестакова»;

- произвести планирование по внедрению международной программы по изучению иностранных языков на предприятии «ИП Шестакова», дать оценку экономической эффективности проекта.

Первая глава посвящена стратегическому анализу внешней и внутренней среды «ИП Шестакова». Во второй главе рассматривается теория, международный и отечественный опыт разработки стратегий выхода компании на новые рынки. В третьей главе рассматриваются особенности стратегического целеполагания «ИП Шестакова», разрабатываются стратегические цели предприятия, проводится сравнительный анализ стратегий развития, а также осуществляется формализация стратегии «ИП Шестакова» на основе элементов ССП. Как итог, в третьей главе проводится оценка экономической эффективности инвестиционного проекта.

ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ «ИП ШЕСТАКОВА»

1.1 Характеристика предприятия «ИП Шестакова»

Центр интеллектуального и духовного развития "Открытие" существует на рынке уже 6 лет, начиная с 2011 года. Имеет в собственности помещение размером 1500 м². За 2015 год количество клиентов составило 338. В данный момент занимается предоставлением услуг образовательного характера для взрослых и детей. Имеет следующие подразделения и направления деятельности.

1) Спортивное направление (йога для взрослых и детей, бодибалет для подростков и взрослых, пилатэс для взрослых и детей, хип-хоп для детей и подростков, ушу для детей 7–15 лет)

2) Творческое направление (курсы живописи для взрослых, творческие мастер-классы для всех возрастных групп)

3) Направление развития личностных качеств (тренинги личностного роста от ведущих психологов г. Челябинска)

4) Направление изучения иностранных языков (курсы для изучения иностранных языков для детей и взрослых, иностранный детский сад, театрально-вокальная группа для изучения иностранных языков для детей и подростков)

5) Интеллектуальное направление (курс для подготовки к школе «Будущий первоклассник», курсы «Русский язык за 40 часов» для взрослых, курсы «Стань юным химифизиком» для детей и подростков, курсы «Я сдам ЕГЭ на 100 баллов» по русскому, математике и другим предметам)

6) Группы продленного дня для детей начальной школы

Стратегия будет разрабатываться в рамках направления изучение иностранных языков, для отдела иностранных языков.

1.2 Анализ внешнего окружения

Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации. К инструментам стратегического анализа относятся формальные модели, количественные методы, анализ, учитывающий специфику организации. Стратегический анализ занимает ключевое место в процессе развития компании.

Грамотно проведенный стратегический анализ становится значимым конкурентным преимуществом компании, поскольку наделяет ее актуальной и полезной информацией, например, относительно положения ситуации в отрасли. Цель стратегического анализа – содержательное и формальное описание объекта исследования, выявление особенностей, тенденций, возможных и невозможных направлений его развития. Результатом стратегического анализа должна быть системная модель организации и среды ее функционирования [2].

Внешний анализ микро и макросреды направлен на выявление реальных возможностей и угроз, связанных с изменением внешней среды предприятия. Постоянно изменяющиеся внешние условия требуют от организации высокой адаптивности и быстрого реагирования. Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию. Анализ внешнего окружения помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в разного рода выгодные возможности [3].

1.2.1 Анализ макросреды методом STEP-анализа

STEP-анализ – это инструмент стратегического менеджмента, позволяющий анализировать рыночную ситуацию, положение фирмы на рынке, ее потенциал и направление для развития. Также он является комплексным инструментом оценки внешних влияний предпринимательской среды на субъект предпринимательства по схеме «фактор–предприятие» [4]. В таблице 1 представлена сводная информация по STEP-анализу

S – Социальные факторы:

1) После перехода на коммерциализацию высшего образования наблюдается устойчивая тенденция к снижению его качества в течение последних 10 лет. В наше время особым конкурентным преимуществом на рынке труда являются реальные знания и умения. Однако в данный момент наблюдается полное или частичное отсутствие практической направленности в обучении. Это приводит к снижению численности квалифицированных специалистов во всех сферах деятельности организации: менеджеры, экономисты, рекламные агенты, бухгалтеры, педагоги и воспитатели. Поэтому достаточно сложно найти квалифицированных специалистов, наблюдается их дефицит, что ведет к ухудшению качества предоставляемых услуг [5].

2) Тенденция к увеличению доли молодого населения. В данный момент, в Челябинской области, по результатам статистических исследований на конец 2015 года, 48% людей находятся в возрасте от 12 до 40 лет. Как известно, именно эта демографическая группа является основным клиентом образовательных услуг.

3) Тенденция к повышению роли знаний и образования в обществе. Сегодня образованный человек – это не столько «человек знающий», со сформированным мировоззрением, сколько подготовленный к жизни, свободно ориентирующийся в сложных проблемах современной культуры, способный осмыслить свое место в жизни [6].

Т – Технологические факторы.

4) Тенденция к увеличению роли рекламы в сети интернет начиная с 2013 года продолжается до сих пор. За последние несколько лет продажи через интернет возросли в разы. Применение новых интернет технологий в рекламной сфере и использование новых видов рекламы ведет к увеличению охвата рекламой потенциальных потребителей, что повышает объем предоставляемых услуг и благоприятствует развитию компании [7].

5) Быстрое развитие интернет технологий за последние 10 лет позволяет получать большинство знаний, не выходя из дома, через интернет. Такие возможности приостанавливают развитие образовательных центров, так как все больше и больше людей предпочитают обучение он-лайн или по скайпу.

Е – Экономические факторы:

6) Сохранение тенденции к снижению доходов потребителей и увеличению безработицы в период затяжного финансового кризиса в 2016–2017 годах. Данная тенденция приводит к падению спроса на дорогостоящие услуги, не являющиеся первой необходимостью [8].

7) Повышение цен поставщиками в связи с наложенными на Российскую Федерацию санкциями в 2014 году и не снятыми до сих пор осложняют условия работы фирмы, увеличивая основные статьи издержек. (Например, основной поставщик компании, Осперанто, увеличил цены на учебники закупаемых издательств в 2,5 раза за 2015–2016 годы).

Р – Политико-правовые факторы:

8) Тенденция к повышению налогов и пошлин, а также ужесточению налогового контроля в период финансового кризиса с 2014 по 2017 годы. Приводит к увеличению цен на комплектующие и техническое обслуживание предприятия, как следствие увеличиваются переменные издержки и повышается цена на оказываемые услуги.

9) Возможное снятие санкций с России западными странами летом 2017 года, в связи со сменой президента в США и возможным налаживанием экономических

отношений между Россией и США. Это также приведет к налаживанию взаимовыгодных отношений с главными поставщиками компании. Основной поставщик компании «Энеранто» налажит отношения с издательствами и не будет перебоев с поставками, также возможно уменьшение стоимости учебников.

10) Налоговые каникулы для индивидуальных предпринимателей, оказывающих образовательные услуги, которые освобождают от уплаты налога на прибыль вновь созданные ИП в течение первых двух лет, повышают вероятность появления большого числа конкурентов в данной отрасли, усложняет ведение бизнеса в сфере образовательных услуг [9].

Таблица 1 STEP-анализ предприятия «ИП Шестакова» на рынке образовательных услуг

Наименование фактора	Весовость фактора	Сила влияния на организацию	Направленность влияния	Взвешенная оценка
Социальные:				
1.Снижение качества высшего образования	0.12	4	-	-0,48
2.Увеличение доли молодого населения	0.02	2	+	0,04
3.Повышение роли знаний и образования	0.3	5	+	1.5
Технологические:				
4.Увеличение роли интернет-рекламы	0.055	2	+	0,11
5.Быстрое развитие интернет-технологий	0.035	4	-	-0,14
Экономические:				
6.Снижение доходов потребителей и увеличение безработицы	0.2	5	-	-1
7.Повышение цен поставщиками	0.03	3	-	-0,09
Политические:				
8.Ужесточение налогового надзора и увеличение налогов и пошлин	0.1	5	-	-0.5
9.Снятие санкций с России	0.04	3	+	0.12
10.Налоговые каникулы для ИП	0.1	3	-	-0.3

Графическая интерпретация результатов анализа профиля макросреды организации представлена на графике 1.

В целом отрицательные факторы макросреды составляют 52 % (сумма взвешенных оценок угроз = 2,21) весомости всех выявленных факторов (общая сумма взвешенных оценок факторов = 4,28). Положительные факторы макросреды составляют 48 % (сумма взвешенных оценок возможностей = 2,07).

Далее рассчитаем коэффициент по анализу макросреды отрасли:

$$k = \frac{\Sigma_2 \text{положительных факторов}}{\Sigma_1 \text{отрицательных факторов}} \quad (1)$$

Условно принято различать следующие значения коэффициента: при $k > 1$ – среда является благоприятной, при $k < 1$ – среда является агрессивной, при $k = 1$ – нейтральной.

$k = 2,07/2,21 = 0,936 < 1$ – среда является агрессивной.

Таким образом, экспертный анализ профиля макросреды отрасли, в которой функционирует «ИП Шестакова» показал, что компания работает в агрессивных, неблагоприятных условиях. В ходе анализа получены следующие характеристики весомости политических, экономических, социальных и технологических факторов среди выявленных:

- социальные факторы – 2,02, из них возможностей – 77%, угроз – 23%
- технологические факторы – 0,25, из них возможностей – 44%, угроз – 56%
- экономические факторы – 1,09, из них возможностей – 8%, угроз – 91%
- политические факторы – 0,92, из них возможностей – 45%, угроз – 55%

Соотношение важности данных факторов для деятельности компании представлены в виде диаграммы на рисунке 1, благодаря которой можно наглядно увидеть преобладание социальных факторов, обозначенных синим цветом и составляющих в своей совокупности – 47,4%.

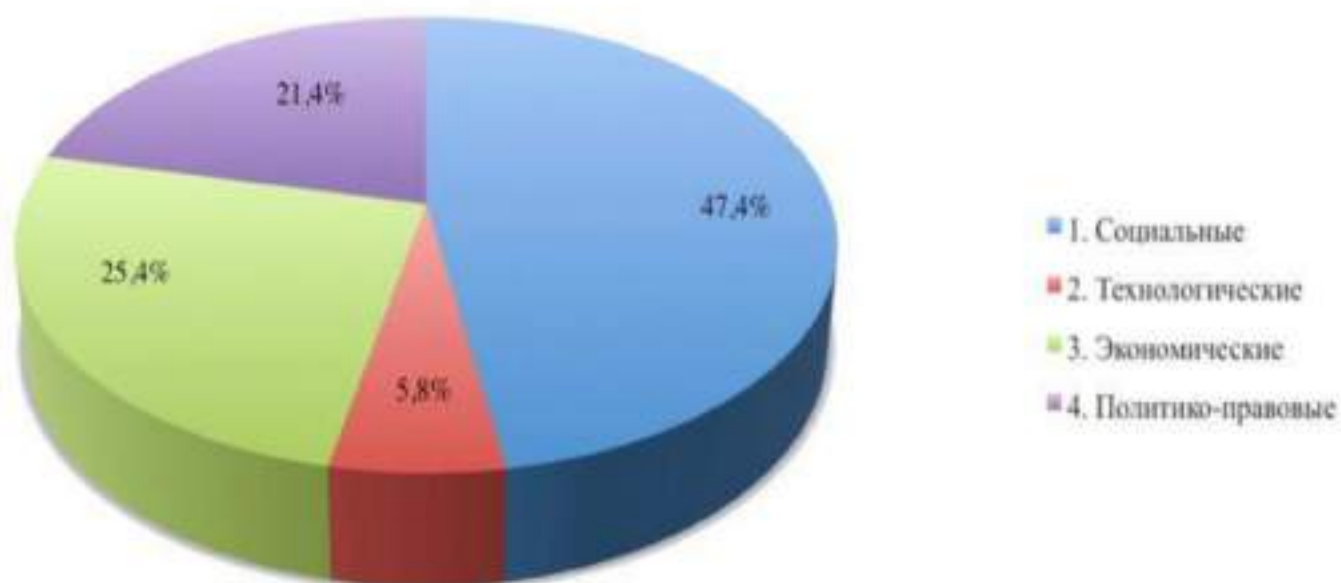


Рисунок 1 – Влияние STEEP-факторов на предприятие «ИП Шестакова»

Из вышеуказанного следует, что наибольшее влияние на отрасль оказывают социальные факторы, причем 77% из них составляют возможности. Экономические и политические факторы вторые по значимости для данной сферы деятельности, содержат больше угроз, чем возможностей. Технологические факторы имеют низкую значимость в общей системе факторов, также имеющая большую долю угроз, чем возможностей.

Таким образом, сложившаяся ситуация требует не только использовать представившиеся возможности макросреды, но и выстраивать эффективную защиту от существующих и потенциальных угроз, для сохранения устойчивых конкурентных позиций предприятия в долгосрочной перспективе. Выявленные факторы лягут в основу факторов для SWOT-анализа (в качестве возможностей и угроз с наибольшим баллом). На рисунке 2 отражены факторы, согласно их баллам.

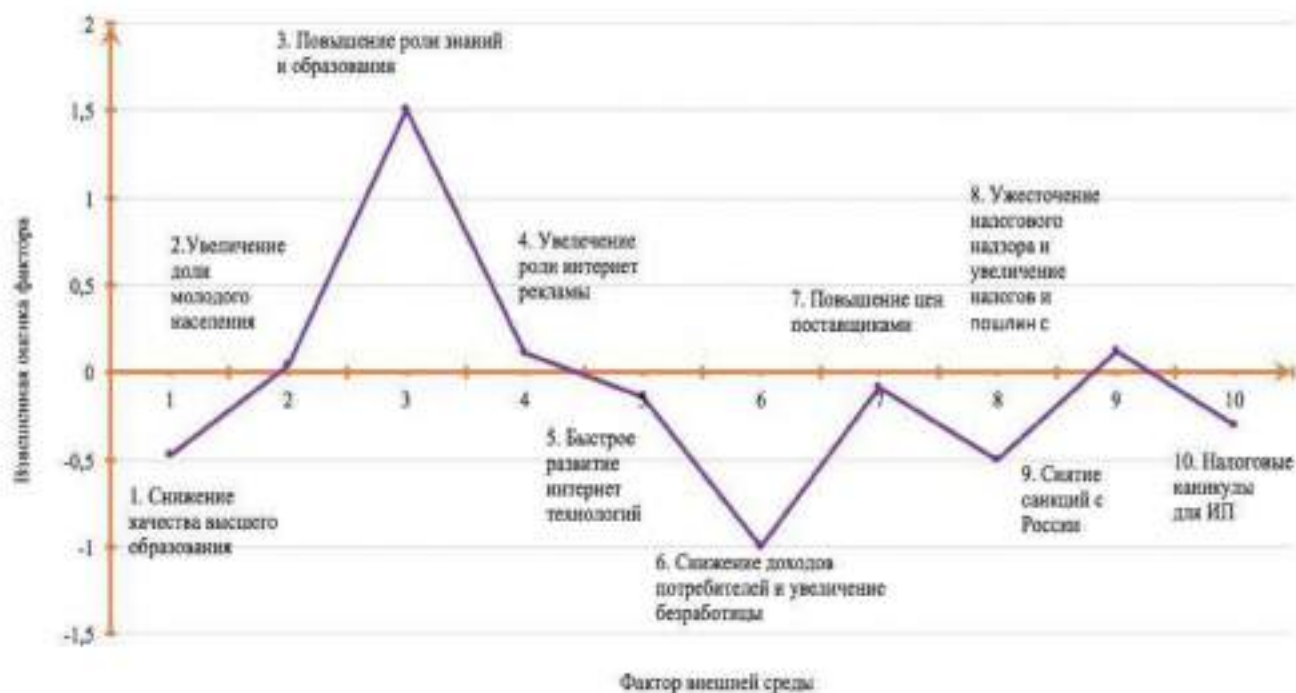


Рисунок 2 – Взвешенная оценка влияния факторов на предприятие «ИП Шестакова»

Таким образом, для данной компании главным внешним преимуществом является тенденция к повышению роли знаний и образования, а самой существенной внешней угрозой – снижение доходов потребителей и увеличение безработицы.

1.2.2 Конкурентный анализ микросреды методом 5 сил Портера

Анализ пяти сил Портера – методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером, включающая в себя три силы «горизонтальной» конкуренции: угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы; и две силы «вертикальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей. Анализ проводится для идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться компания в отрасли.

Согласно модели, чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможностей увеличивать прибыль [10]. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу. В таблице 2 представлена информация по всем силам.

1) Рыночная власть потребителей

Потребителями услуги изучения иностранных языков являются различные демографические группы: дети от 2 до 6 лет, дети от 7 до 12 лет, подростки от 12 до 17 и взрослые люди. Целевая аудитория – это дети, подростки и родители, заинтересованные в том, чтобы их дети изучали иностранные языки, успешно сдавали международные экзамены и ЕГЭ, ездили в специальные поездки в страны изучаемого языка.

Услуги школ иностранных языков удовлетворяют такие потребности, как изучение иностранного языка, выявление скрытого потенциала ребенка с помощью уникальных методик, садик для детей младшего возраста с углубленным изучением иностранного языка, няня-иностранка, улучшение оценок в школе по иностранным языкам, подготовка к различным экзаменам, получение новых практических знаний, поездки в страны изучаемого языка.

В данный момент существует следующие тенденции. Во-первых, люди, которые пользовались услугами более дорогих центров иностранных языков до кризиса, в данный момент в условиях сложной финансово-экономической ситуации ищут более дешевую замену. Во-вторых, сейчас люди стараются находить многопрофильные центры, где можно было бы выбрать целый комплекс услуг для всей семьи, так как это удобно и позволяет сохранить время и деньги. Также пользуются спросом так называемые “одновременные группы” – такие группы, в которых в одно и то же время есть занятия для родителей и для детей и каждый занят своим делом. В-третьих, клиенты стали более привередливыми к сервису и качеству, потребляемой услуги, из-за монополистической конкуренции на данном рынке.

Таким образом, влияние потребителя в данной отрасли – среднее, потому, что, как правило, 50% клиентов в компаниях в сфере образования являются постоянными. Однако стоит учитывать, что потребитель может переключиться на услуги другой компании без существенных затрат, так как концентрация конкурентов высока. Также сейчас потребители находятся в поиске более дешевых предоставляемых услуг, что создает возможность для развития мелким компаниям с ценами ниже, чем у крупных игроков.

2) Рыночная власть поставщиков.

У компаний, предоставляющих услуги в сфере изучения иностранного языка существует 3 вида поставщиков. Первый поставщик – это магазины специализированной учебной иностранной литературы, которые на челябинском рынке представлены следующими: Эсперанто, Талисман, интернет магазины. Второй поставщик – это поставщики канцелярских принадлежностей, которые представлены на рынке большим множеством различных оптовых магазинов. И третьим поставщиком являются оптовые книжные магазины, предоставляющие литературу на русском языке о методах преподавания и педагогике.

Все поставщики не имеют особой власти, так как, являются участниками рынка монополистической конкуренции, соответственно у компаний есть огромный выбор среди поставщиков города и области, а также среди интернет-поставщиков. В случае расторжения контракта с одним, компания с легкостью может переключиться на другого, без особых затрат и потерь. Таким образом, влияние поставщиков является минимальным и не является внешней угрозой для компаний в данной отрасли.

3) Сила действующих конкурентов.

Рынок коммерческого изучения иностранных языков является быстрорастущим и быстро развивающимся. Спрос и предложение на данном рынке в настоящий момент находятся почти в состоянии равновесия, спрос чуть больше превышает предложение. На рынке представлено огромное количество конкурентов. И главными их преимуществами является то, что они имеют

высокую репутацию, находятся давно на рынке и обладают большой клиентской базой. Однако конкурентов, обладающих международными технологиями и лицензиями на рынке всего 3, все они являются крупными игроками с особыми конкурентными преимуществами. На рынке наблюдается высокий уровень концентрации конкурентов. Доминирует ценовая конкуренция с элементами неценовой. На рисунке 3 изображена карта стратегических групп и расположение конкурентов на ней, согласно двум критериям: имидж и ассортимент. В графике согласно кругам, представлены следующие стратегические группы, в которых находятся ниже представленные конкуренты:

1) Английский клуб, PM Studio, Bla Bla Club.

Характеристика: мелкие игроки на рынке, преподают только английский язык, имеют один филиал в городе. Не имеют заслуженную репутацию и какой-либо имидж, поскольку появились на рынке недавно. Их сегмент – люди, проживающие в данном районе, заинтересованные в изучении только английского за небольшие деньги.

2) DIY, LanguageGURU, Languages World, Yes, Go!nglish, Enjoy.

Характеристика: средние игроки на рынке, преподают несколько языков. Имеют среднюю репутацию, один или два филиала по городу. Их сегмент – люди, проживающие в данном районе, заинтересованные в изучении только английского за небольшие деньги.

3) What's Up, Britannica, Hilton, Planet English, Cambridge, Big Ben.

Характеристика: крупные игроки на рынке, преподают только английский язык, однако имеют множество дополнительных услуг: погружные программы, специальные курсы, детские лагеря и прочее. Находятся на рынке более 3 лет, не обладают крупными долями рынка. Не имеют высокую репутацию и имидж, только начинают ее зарабатывать. Их сегмент – люди, желающие изучать английский язык эффективно за среднюю цену.

4) The English Club, Camelot, Инлингва.

Характеристика: крупнейшие игроки на рынке, преподают от 6 до 15 иностранных языков, предоставляют все виды дополнительных услуг: погружные программы, специальные курсы, детские лагеря, праздники изучаемого языка, театрално-вокальные группы, поездки за границу и прочее. Имеют множество филиалов в городе, имеют заслуженную репутацию и хороший имидж, находятся на рынке более 5 лет, обладают высокой долей рынка. Их сегмент – люди, желающие изучать иностранный язык максимально качественно и эффективно, заинтересованные также в статусности посещаемого заведения.

5) Центры изучения языков при университетах с получением диплома.

Характеристика: центры, образованные, как правило, при государственных университетах. Нацелены на обучение бакалавров и магистров по программе «Переводчик в сфере профессиональной коммуникации» с последующей выдачей диплома. Не занимаются подготовкой к ЕГЭ и международным экзаменам, детскими лагерями. Их сегмент – студенты конкретного ВУЗа.

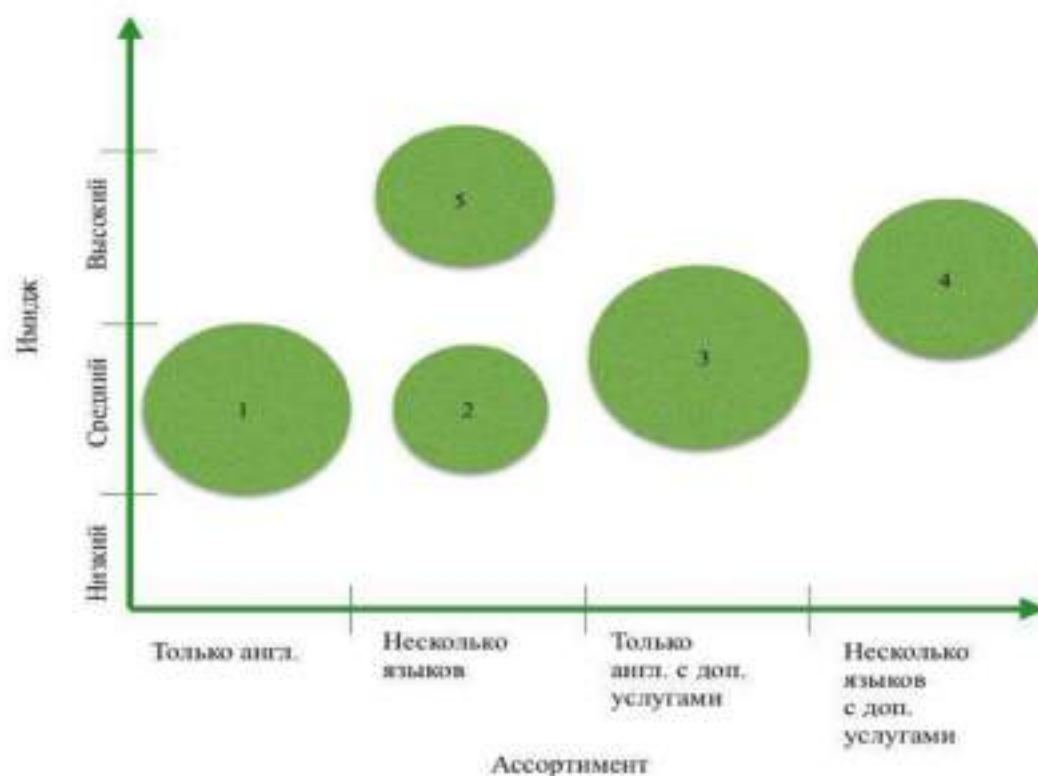


Рисунок 3 – Карта стратегических групп на рынке образовательных услуг

В данной таблице под имиджем подразумевается срок работы компании на рынке, ее репутация, престиж, известность. Поскольку предприятие «ИИ Шестакова» находится примерно между 3 и 4 группой, то целесообразно конкурировать с ними, при этом стараться попасть в группу 4.

4) Угроза появления новых конкурентов

Существует множество барьеров для входа на рынок предоставления услуг обучения иностранным языкам. Первый барьер – это необходимость в больших инвестициях, так как необходима покупка или аренда большого количества и больших по размеру помещений для осуществления деятельности. Вторым барьером заключается в том, что направления работы с разными возрастными категориями достаточно сильно отличаются друг от друга, соответственно развивать их нужно по-разному. Это касается и маркетинговой стратегии, и подбора персонала, и удержания клиентов и осознания их потребностей. Третий барьер заключается в том, что обучение по тем специальным программам и технологиям, которыми обладают многие предприятия на рынке, требует инвестиций, времени для внедрения этих программ, обучения преподавателей, заключения контрактов с международными партнерами. Четвертый барьер – это сложность в получении лицензии на образовательную деятельность. Все эти факторы создают достаточно тяжелые условия для входа на рынок. Поэтому, появление конкурентов в краткосрочной перспективе маловероятно.

5) Угроза появления услуг-субститутов.

В данном случае прямыми услугами-субститутами являются другие фирмы, предоставляющие услуги по изучению иностранных языков, а косвенными – другие развивающие личность центры. Для иностранного детского сада – это обычный детский сад. Для иностранной вокально-театральной группы – это вокальная и театральная студии. Услуги-заменители в данном случае представляют угрозу, потому как их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход к заменителям не сопряжен с чрезмерными расходами. Однако нельзя сказать, что все эти услуги-

субституты удовлетворяют те же потребности, поэтому их сравнение достаточно субъективно. Существует еще одна услуга-субститут – это занятия иностранными языками по скайпу, однако это тоже не является прямым заменителем и лишь частично может заменять занятия в данном центре по уникальным международным методикам. Таким образом, вероятность перехода потребителей к услугам-субститутам является средней. На рисунке 4 представлены 5 сил Портера и их взаимодействие между собой.

Таблица 2 – Факторы, определяющие конкурентные силы на рынке иностранных языков

Угроза появления новых конкурентов	Угроза появления услуг-субститутов
<ul style="list-style-type: none"> • Высокие барьеры для входа на рынок: ❖ Большая величина требуемого капитала ❖ Большие отличия между направлениями работы, требуются разные методы подбора персонала, их обучение. ❖ Сложность получения образовательной лицензии ❖ Большие трудовые и временные затраты для пользования международными программами и лицензиями 	<ul style="list-style-type: none"> • Субститутами являются: ❖ Услуги других фирм (прямые заменители) ❖ Обычный лет. Сал ❖ Вокальная и театральная студия ❖ Занятия по скайпу • Количество субститутов велико, цены доступны • Переход к субститутам не сопряжен с расходами • В основном существуют ковенные субституты, которые не удовлетворяют те же самые потребности, вероятность перехода на них не так велика
Рыночная власть поставщиков	Рыночная власть потребителей
<ul style="list-style-type: none"> • Ключевыми поставщиками являются: ❖ Поставщики иностранной литературы ❖ Поставщики канцелярии ❖ Поставщики русской литературы по методикам • Поставщики участника рынка монополистической конкуренции • Большой выбор поставщиков • Небольшие расходы, сопряженные с переходом к другому поставщику 	<ul style="list-style-type: none"> • Есть возможность переключиться на другого продавца без существенных затрат • Клиенты более требовательны к качеству и сервису • 50% клиентов в компаниях в сфере образования являются постоянными клиентами

Продолжение таблицы 2

Уровень конкуренции в отрасли
<ul style="list-style-type: none"> • Высокая концентрация конкурентов (более 50 компаний) • Многообразие конкурентов (6 стратегических групп компаний) • Доминирует ценовая конкуренция • Большое количество барьеров для выхода на рынок • Доля постоянных затрат невелика • Отличия между услугами конкурентов редко имеют большие отличия

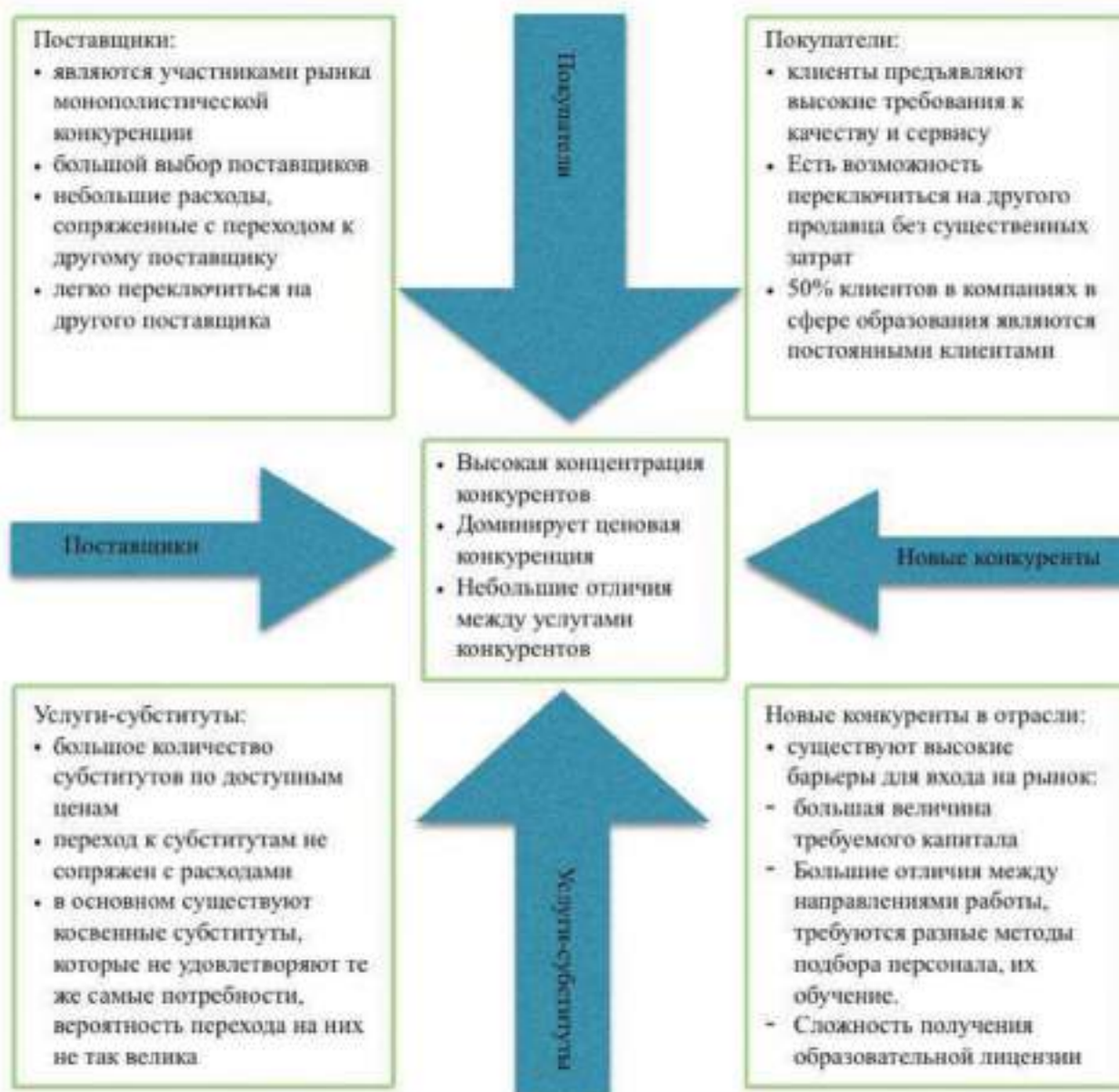


Рисунок 4 – Результаты конкурентного анализа инструментом «5 сил Портера»

Изучив информацию из анализа микросреды «5 сил Портера» были определены следующие КФУ для отрасли обучения иностранным языкам:

- Наличие доступа к финансовым ресурсам из-за наличия высоких барьеров при входе на рынок
- Наличие доступа к квалифицированным кадрам, носителям языка
- Наличие хорошей репутации у потребителей
- Обладание международными лицензиями и внедрение международных программ обучения
- Наличие множества точек по городу (доступность для потребителей)
- Наличие большого ассортимента услуг (иностраные языки разговорные клубы, детские сезонные лагеря, специальные курсы, корпоративная работа)
- Работа со всеми возрастными группами
- Наличие совмещенных групп родители-дети
- Возможность сдачи международных экзаменов
- Способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий
- Эффективная система маркетинга

Анализ конкурентной позиции «ИП Шестакова» по выше определенным ключевым факторам успеха представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Конкурентная позиция компании «ИП Шестакова» по сравнению с сильнейшими конкурентами

КФУ	«ИП Шестакова»	The English Club	Camelot	Инглинга
1	2	3	4	5
1. Наличие доступа к финансовым ресурсам из-за наличия высоких барьеров при входе на рынок	3	5	3	3
2. Наличие доступа к квалифицированным кадрам	4	4	4	4
3. Наличие хорошей репутации у потребителей	3	5	4	3

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5
4. Обладание международными лицензиями и внедрение международных программ обучения	5	5	3	2
5. Доступность для потребителей	1	5	2	4
6. Наличие большого ассортимента услуг (иностранные языки, разговорные клубы, детские сезонные лагеря, специальные курсы, корпоративная работа)	4	5	3	3
7. Работа со всеми возрастными группами	5	4	3	3
8. Наличие совмещенных групп родители-дети	5	2	1	1
9. Возможность сдачи международных экзаменов	1	3	1	1
10. Способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий	3	4	3	5
11. Эффективная система маркетинга	2	4	3	2

Таким образом, можно сделать вывод о том, что отделение иностранных языков на предприятии «ИП Шестакова» обладает рядом преимуществ перед основными конкурентами, однако серьезно уступает одному конкуренту – «The English Club» по ключевым факторам успеха. Ключевые факторы успеха – это те стратегические задачи, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждое предприятие должно обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособным и добиться успеха на рынке. Это те факторы, которым предприятие должно уделять особое внимание, так как именно они определяют его успех или провал на рынке, конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность.

Необходимо выстроить сильную конкурентную стратегию для того, чтобы сравняться с конкурентом по КФУ, а в дальнейшем пойти на опережение. На рисунке 5 представлена диаграмма положения «ИП Шестакова» по основным КФУ относительно конкурентов.

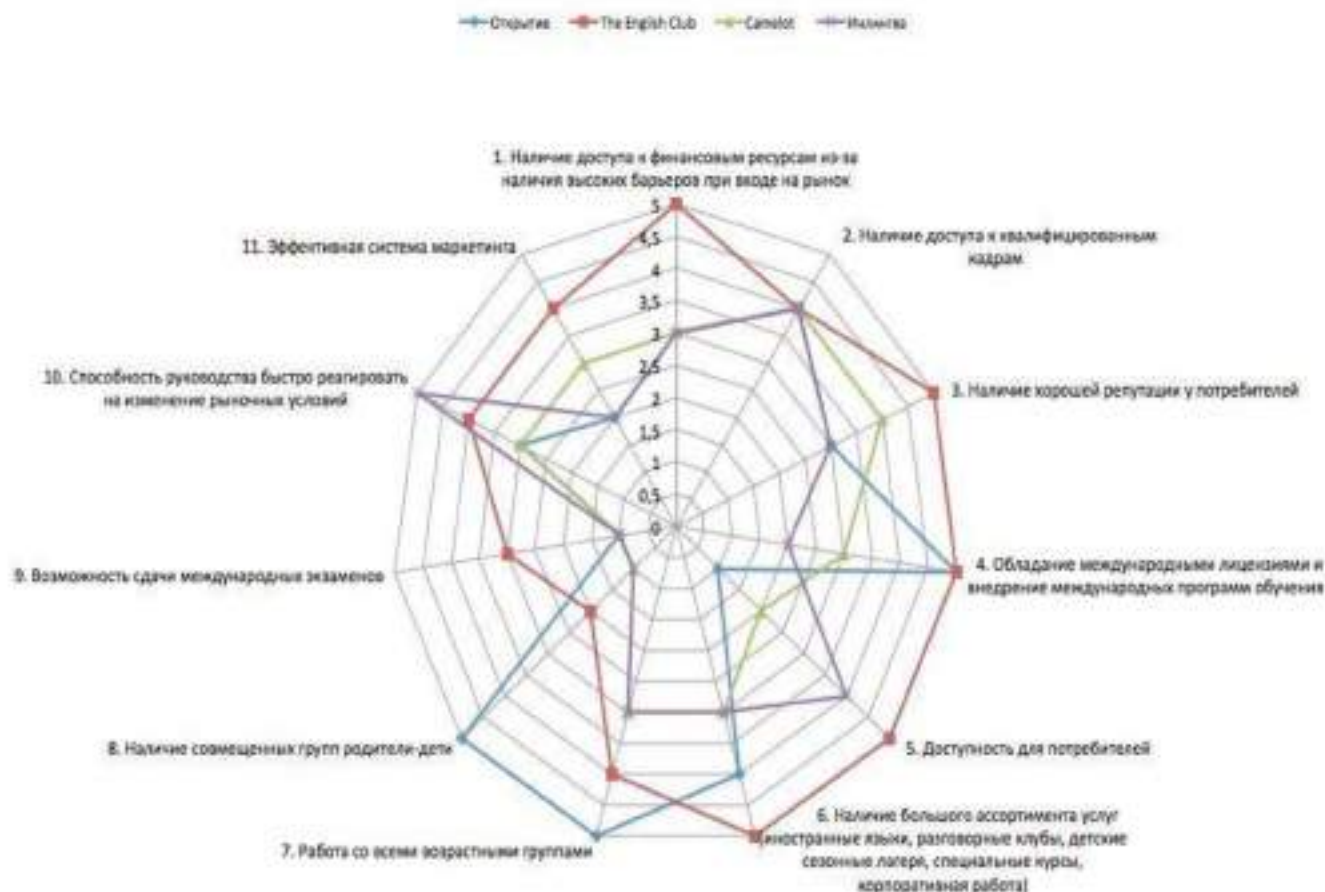


Рисунок 5 – Диаграмма положения «ИП Шестакова» по основным КФУ относительно конкурентов

Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Горизонтальная ось соответствует относительной доле. Оценка доли на рынке является результатом анализа продаж всех участников отрасли. Относительная доля рынка рассчитывается как отношение собственных продаж к продажам сильнейшего конкурента или трёх сильнейших конкурентов, в зависимости от степени концентрации на конкретном рынке: 1 означает, что собственные продажи равны продажам сильнейшего конкурента. Вертикальная ось соответствует темпам роста рынка. Координатное пространство определяется темпами роста всех продуктов компании от максимального до минимального [11].

На рисунке 6 представлена матрица БКГ для отдела иностранных языков.

В организации «ИП Шестакова» в отделе обучения иностранным языкам существуют следующие виды услуг:

- 1) Курсы английского, испанского, итальянского, немецкого, французского и китайского для детей, подростков и взрослых.
- 2) Няня-иностранка
- 3) Детский иностранный сад, где с детьми полностью говорят на иностранном языке. Есть английская, французская и испанская группа.
- 4) Театрально-вокальная группа для детей и подростков на иностранных языках.
- 5) Иностранный разговорный клуб
- 6) Фонетический курс для изучения иностранных языков
- 7) Страноведческие курсы
- 8) Курсы подготовки к ОГЭ и ЕГЭ по иностранным языкам
- 9) Курсы помощи по школьной языковой программе
- 10) Индивидуальные уроки

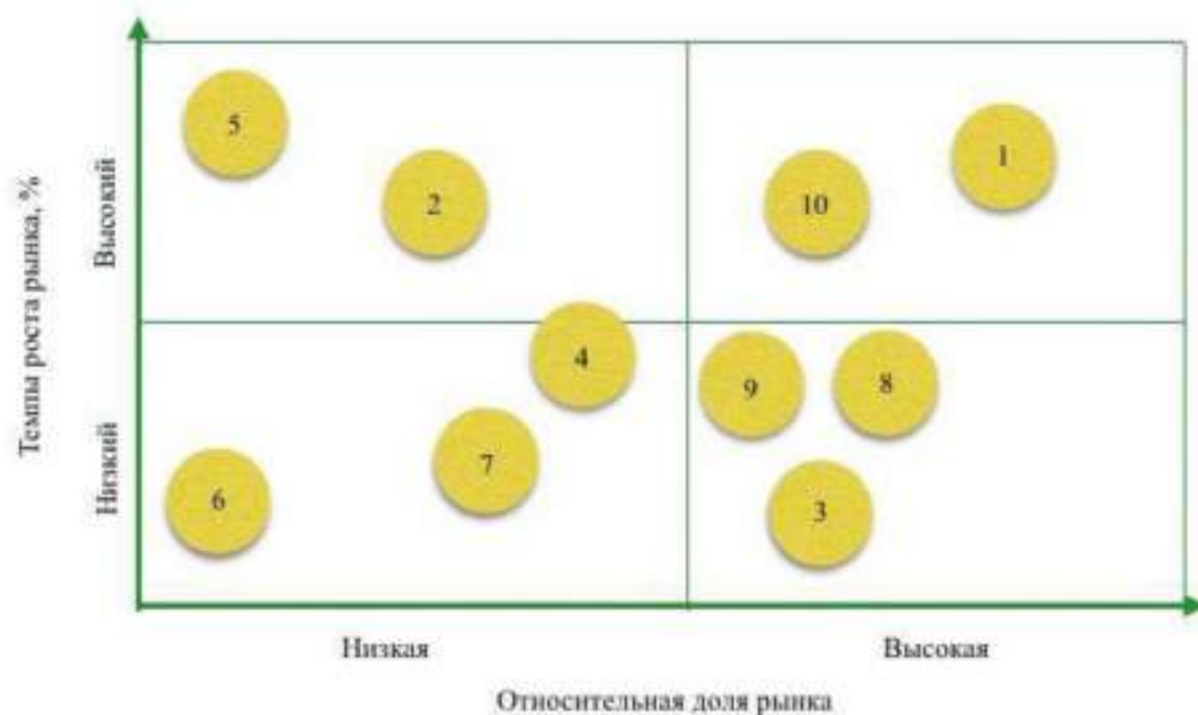


Рисунок 6 – Матрица БКГ компании «ИП Шестакова»

По составленной матрице ВКСI можно определить, что «звездами», то есть услугами, обладающими самыми высокими темпами рыночного роста и занимающими наибольшую часть на рынке, являются индивидуальные занятия и курсы английского, испанского, итальянского, немецкого, французского и китайского для детей, подростков и взрослых. Данные направления необходимо развивать и инвестировать в них, так как они популярны, привлекательны и перспективны, они быстро развиваются и не требуют больших инвестиций. Такие направления, как няня-иностранка и иностранный разговорный клуб являются «дикими кошками», это значит, что для увеличения их рыночной доли потребуются большие усилия и затраты. Поэтому для определения их перспективности необходимо провести дополнительный анализ, чтобы решить, стоит ли в них вкладываться.

Поскольку фонетический и страноведческий курсы относятся к категории «дохлые собаки», их целесообразнее будет закрыть, так как они имеют низкий темп роста и относительную долю рынка. А также рентабельность и доходность по ним относительно маленькая и они не пользуются большим спросом. Расчет театрально-вокальной группы решение не так очевидно, потому как она необходима, чтобы поддерживать другие направления. Для таких направлений, как курсы помощи по школьной языковой программе, курсы подготовки к ОГЭ и ЕГЭ по иностранным языкам и детский иностранный сад характерна большая доля рынка, при низком темпе его роста. Затратных инвестиций данные направления не требуют, при этом стабильный и высокий доход. Эти направления необходимо поддерживать.

Таким образом, основными благоприятными факторами внешней среды являются следующие: повышение роли образования и знаний, увеличение роли интернет-рекламы, большое количество барьеров для входа на рынок, легкость в замене поставщиков.

К основным негативным факторам относятся следующие: снижение качества высшего образования, быстрое развитие интернет-технологий, сохранение низких

доходов и покупательской способности населения, огромное количество конкурентов на рынке, высокие требования клиентов к качеству и сервису предоставляемых услуг.

1.3 Анализ внутренней среды предприятия «ИП Шестакова»

Следующим этапом исследования организации является изучение внутренней среды организации. Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

1.3.1 Анализ внутренней среды методом срезов

1. Кадровый срез

Предприятие старается мотивировать сотрудников как материальными, так и нематериальными поощрениями. К ним относятся, например, то, что каждый месяц выбирается лучший сотрудник, который, по мнению его непосредственного руководителя проявил себя лучше других, или чья деятельность на протяжении месяца отличалась от остальных. Такому сотруднику выплачивается премия в установленном размере и титул «лучший сотрудник месяца» с грамотой и благодарственным письмом. Также материальное поощрение включает в себя ежегодное награждение лучшего преподавателя, который выбирается путем народного голосования детьми и родителями. Тот, кто получил больше всего положительных отзывов в течение года, награждается денежной премией в установленном размере и почетной грамотой. Касательно прочих поощрений и мотивации – это возможность обучения детей сотрудников и самых близких родственников со скидкой в 50% и 30% соответственно.

Поскольку основной коллектив отдела иностранных языков – женский, данное поощрение высоко ценится сотрудницами и является хорошим стимулом.

Продвижение по карьерной лестнице в силу специфики преподавательской деятельности является практически невозможным, однако существует система выдачи категорий с увеличением заработной платы, которая зависит от количества проработанных лет в компании.

Обучение сотрудников происходит раз в 2 года за счет средств компании в течение 2 месяцев, и 1 раз в год в течение 2х недель, частично за счет средств компании. Продвижение по карьерной лестнице зависит от опыта сотрудника, отзывов клиентов, желания самого сотрудника, качественной оценки его непосредственного руководителя, от возможностей сотрудника.

Также в качестве нематериального стимула существует развитая корпоративная культура.

Отношения между менеджерами и рабочими, однако, часто имеют характер вертикальных связей, что негативно отражается на процессе принятия решений и коммуникациях между разными подразделениями в компании. В отделе иностранных языков также нет отдельного управляющего человеческими ресурсами, поэтому найм осуществляется человеком из другого отделения, который зачастую не учитывает специфику деятельности подразделения и особенности подбора персонала. Также отделению присуща высокая текучесть кадров, так как 75% сотрудников – молодые женщины, которые, как известно, с большой вероятностью уходят в декретный отпуск в течение 5 первых лет работы, и многие не возвращаются из него и увольняются. По этой же причине средний период работы в компании также невелик. Данные факторы создают сложные условия для создания рабочей и эффективной команды внутри отделения.

2. Организационный срез

На рисунке 7 представлена организационная структура компании «ИИ Шестакова».

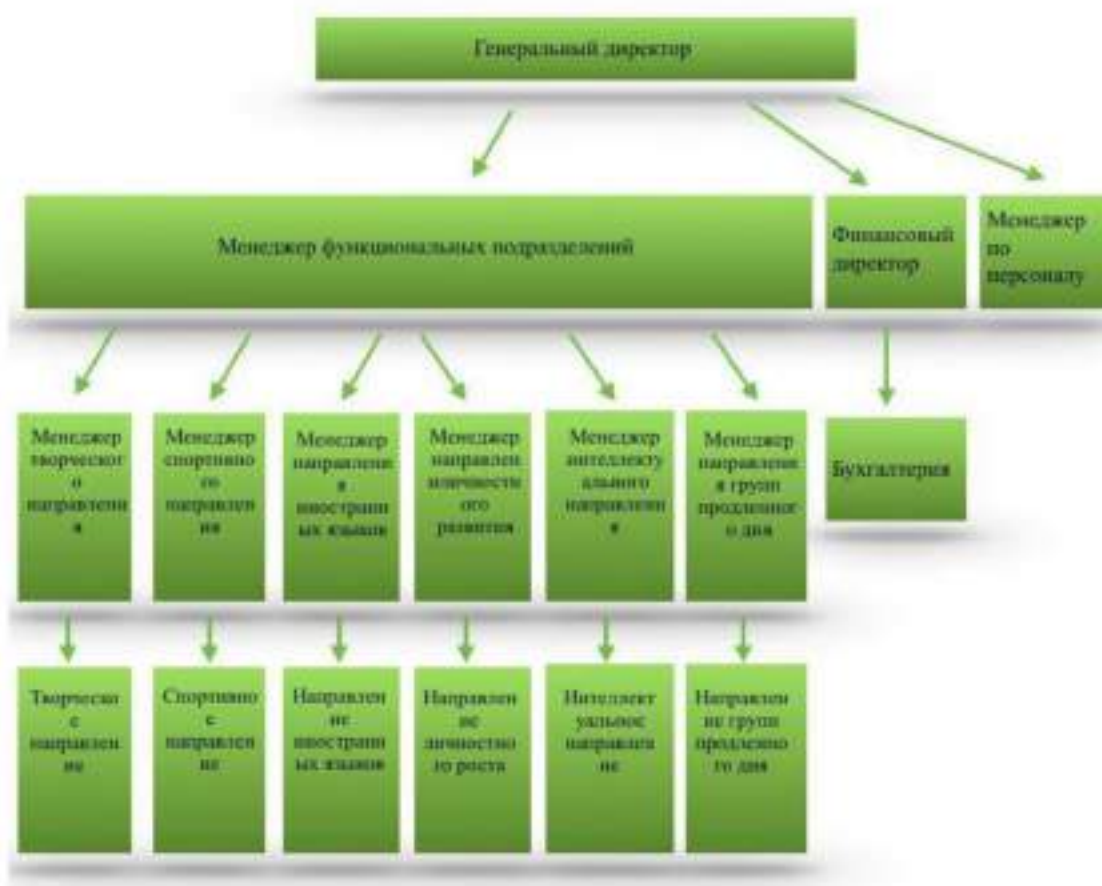


Рисунок 7 – Организационная структура компании «ИП Шестакова»

Согласно рисунку, организационной структурой предприятия является линейно-функциональная, которая обеспечивает централизованный контроль, и единство в решении задач организации и поддерживает высокую эффективность при небольшом разнообразии продуктов и рынков. Однако линейно-функциональная структура создает проблемы в межфункциональной координации и не обеспечивает быструю реакцию на динамические изменения внешней среды.

Генеральный директор осуществляет руководство организацией в целом; оставляет за собой право принятия решения стратегических вопросов управления; контролирует работу функциональных подразделений; осуществляет взаимодействие между ними. Менеджер по персоналу во внутренней среде занимается кадровым учетом, приемом на работу, увольнением, обучением

персонала, проведением корпоративных праздников, тренингами на командообразование, мотивацией сотрудников. Во внешней среде менеджер по персоналу коммуницирует с центрами занятости, учебными заведениями, сайтами поиска работников и т.д. Финансовый директор следит за возникновением благоприятных рыночных возможностей; оценивает соответствие между ними и ресурсами компании; оценивает потенциал планов с точки зрения стоимости; следит за соответствием этих планов стратегическому бизнес-плану; своевременно информирует генерального директора и другие ключевые фигуры о возникновении сложных проблем; вырабатывает и предлагает рекомендации по решению этих проблем; вырабатывает финансовые нормативы для всех уровней управления в компании и систему стимулирования; контролирует сохранность активов компании; обеспечивает эффективное управление денежными средствами, дебиторской и кредиторской задолженностью; поддерживает тесные взаимоотношения с банками компании [12]. Бухгалтерия подчиняется финансовому директору и ответственна за составление финансовой отчетности, ведение книги продаж и покупок, сбор первичной документации, проведение инвентаризации и т.д. В компании также существуют 6 функциональных направлений, каждое из которых имеет своего менеджера, ответственного за развитие именно этого направления. Функциональные менеджеры подразделений в свою очередь отчитываются перед менеджером всех функциональных подразделений, который следит за взаимодействиями между отделами, перераспределением ресурсов, стратегическим планом развития отделов, и соответствие этому плану, эффективностью и рентабельностью каждого отдельного направления и в совокупности.

На предприятии наблюдаются некоторые проблемы с коммуникациями. Известно, что коммуникации, как разветвленная сеть, пронизывают все элементы и структуры организации и играют важную роль в обеспечении взаимопонимания между сотрудниками, которые участвуют в информационном обмене. В компании «ИИ Шестакова» существуют проблемы со скоростью передачи информации на

разные уровни. За счет того, что предприятие пронизано вертикальными связями, информация от рядового сотрудника до генерального директора доходит очень медленно, а иногда вообще не доходит, что усложняет процесс управления и контроля. Из-за сферы деятельности, в которой работает компания, существуют некоторые коммуникативные барьеры, ведь взгляд на преподавание зачастую носит субъективный характер, что осложняет коммуникации между сотрудниками и менеджерами.

Генеральный директор является человеком с творческим мышлением, поэтому из-за генерации множества проектов, ему иногда не удается довести до реализации те проекты, которые уже были начаты. Также ему свойственно изменять свои решения в процессе их исполнения и подрывать надежные долгосрочные отношения с партнерами, что довольно усложняет бизнес процессы. Однако, генеральный директор способен с высокой точностью прогнозировать тенденции рынка, стратегически мыслить и лопол идей для осуществления. Учитывая все вышперечисленные факты, система управления является не такой эффективной, как у ближайших конкурентов.

3. Производственный срез

На предприятии существует 6 функциональных направлений: 1) спортивное направление (йога для взрослых и детей, бодн балет для подростков и взрослых, пилатэс для взрослых и детей, хип-хоп для детей и подростков, ушу для детей 7 – 15 лет) 2) Творческое направление (курсы живописи для взрослых, творческие мастер классы для всех возрастных групп) 3) Направление развития личностных качеств (тренинги личностного роста от ведущих психологов г. Челябинска) 4) Направление изучения иностранных языков (курсы для изучения иностранных языков для детей и взрослых, иностранный детский сад, театральнo-вокальная группа для изучения иностранных языков для детей и подростков) 5) Интеллектуальное направление (курс для подготовки к школе «Будущий первоклассник», курсы «Русский язык за 40 часов» для взрослых, курс «Стань юным химофизиком» для детей и подростков, курсы «Я сдам ЕГЭ на 100 баллов»

по русскому, математике и другим предметам) 6) Группы продленного дня для детей начальной школы.

На данный момент в отделе иностранных языков предоставляют большой ассортимент услуг, пользующихся спросом на рынке: групповое обучение, индивидуальное обучение, подготовка к ОГЭ и ЕГЭ. Также существуют в своем роде уникальные услуги, которые не представлены на рынке вообще, либо представлены в малых количествах. Например, няня-иностранка, иностранный детский сад, театрально-вокальная группа. В отделе также ведутся собственные разработки обучающих программ на основе опыта и знаний квалифицированных преподавателей. Так, например, иностранный детский сад разработка, полностью принадлежащая подразделению, в которую уже не раз вносилась необходимые корректировки для повышения ее эффективности.

В помещении есть все необходимые удобства для комфортного пребывания и обучения: теплые зимой и хорошо проветриваемые помещения, просторные раздевалки, души, туалеты, кулеры с водой, шкафчики индивидуального хранения с ключиками, также клиентам предоставляется бесплатный чай с печеньем. В данный момент оплата услуг производится только за наличный расчет, что часто усложняет процедуру оплаты и увеличивает дебиторскую задолженность.

4. Маркетинговый срез

В ценовой политике предприятие выставляет продукцию по средним ценам, что оправдано невысокой долей рынка и малой известностью. Такая ценовая политика является элементом позиционирования компании. Для постоянных клиентов существует система скидок, зависящая от того времени, которое клиент пользуется услугами центра. Также для братьев и сестер постоянных клиентов существуют небольшие скидки, которые мотивируют всю семью ходить именно в центр «Открытие», ведь так выгоднее.

Маркетинговая стратегия является слабым местом компании, поскольку для уменьшения издержек, на предприятии не существует собственного отдела маркетинга, для продвижения компания пользуется услугами сторонних

организаций. В данный момент уровень маркетинга и продвижения продуктов очень низкий и неэффективный. Прирост новых клиентов очень маленький и в основном клиенты пользуются теми услугами, которые уже давно существуют на рынке и стараются избежать новых.

5. Финансовый срез

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации, а также, поддержание ликвидности; обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей. Анализируя финансовый срез, рассмотрим в таблице 4 основные финансовые показатели деятельности компании в динамике за последние три года по полугодиям.

Таблица 4 – Финансовые показатели деятельности «ИП Шестакова»

Наименование	1 полугод. 2014 г.	2 полугод. 2014 г.	1 полугод. 2015 г.	2 полугод. 2015 г.	1 полугод. 2016 г.	2 полугод. 2016 г.
Выручка от реализации (руб.) без НДС	8.467.890	8.667.890	8.767.890	8.865.934	9.152.234	9.234.654
Себестоимость реализованной продукции (руб.) без НДС	6.970.678	7.030.678	7.170.678	7.200.774	7.460.865	7.390.877
Чистая прибыль (руб.)	1.497.212	1.637.212	1.597.212	1.665.160	1.691.369	1.843.777
Рентабельность продаж (%)	17,6	18,8	18,2	18,7	18,4	19,9
Количество жалоб (шт.)	30	29	21	21	14	7
Численность персонала (чел.)	95	93	96	101	106	111
Процент сменяемости персонала, %	48	46	38	38	31	30

Анализируя полученные данные, следует отметить, что выручка компании и прибыль росли. Численность персонала возросла на 23 % за последние три года. Количество жалоб и претензий уменьшилось на 70%. Текучесть персонала удалось снизить незначительно, это является особенностью образовательной деятельности. Репутабельность продаж имеет тенденцию к повышению. В совокупности предприятие функционирует достаточно эффективно. Можно констатировать тот факт, что экономическая проблема на предприятии «ИП Шестакова» отсутствует, предприятие развивается стабильно. Однако, поскольку индивидуальным предпринимателям банки дают кредиты неохотно, существуют определенные сложности в получении заемных средств, соответственно, приходится рассчитывать только на собственные средства компании, которых не всегда достаточно. Также компании достаточно сложно найти спонсоров мероприятий и крупных инвесторов, что создает неблагоприятные условия для развития организации, в особенности новых видов деятельности и направлений.

6. Срез организационной культуры

Частью организационной культуры предприятия являются миссия и ценности компании, которых, однако нет для отдела иностранных языков, поэтому у людей, работающих в нем, нет представлений о ценностях отдела, что негативно сказывается на их мотивации. Раз в два месяца для отдела организуются специальные выезды на природу, где проводятся различные психологические тренинги, тренинги личностного роста, обучающие семинары, тренинги на командообразование и просто совместный отдых. Подобный род деятельности помогает коллегам познакомиться в неформальной среде, лучше узнать друг друга, стать командой и, как следствие, повысить эффективность и качество труда в повседневной трудовой деятельности. Выезды организуются менеджером по персоналу предприятия, у которой есть достаточно опыта в этой сфере деятельности, однако иногда данные тренинги подходят не для всех – являются очень жесткими, не учитывающими психологические особенности всех сотрудников, что ставит под сомнение целесообразность проведения тренингов.

Согласно классификации типов культур по Майлзу и Сноу, тип культуры «ИП Шестакова» – «разведчики», которая означает, что компания ищет способы продвижения новых товаров на рынок. Также активно ищет новые рынки для собственных продуктов. Подобные стратегии заставляют организацию постоянно контролировать состояние окружающей среды и быть готовой к возможным изменениям. Поэтому они являются децентрализованными и гибкими.

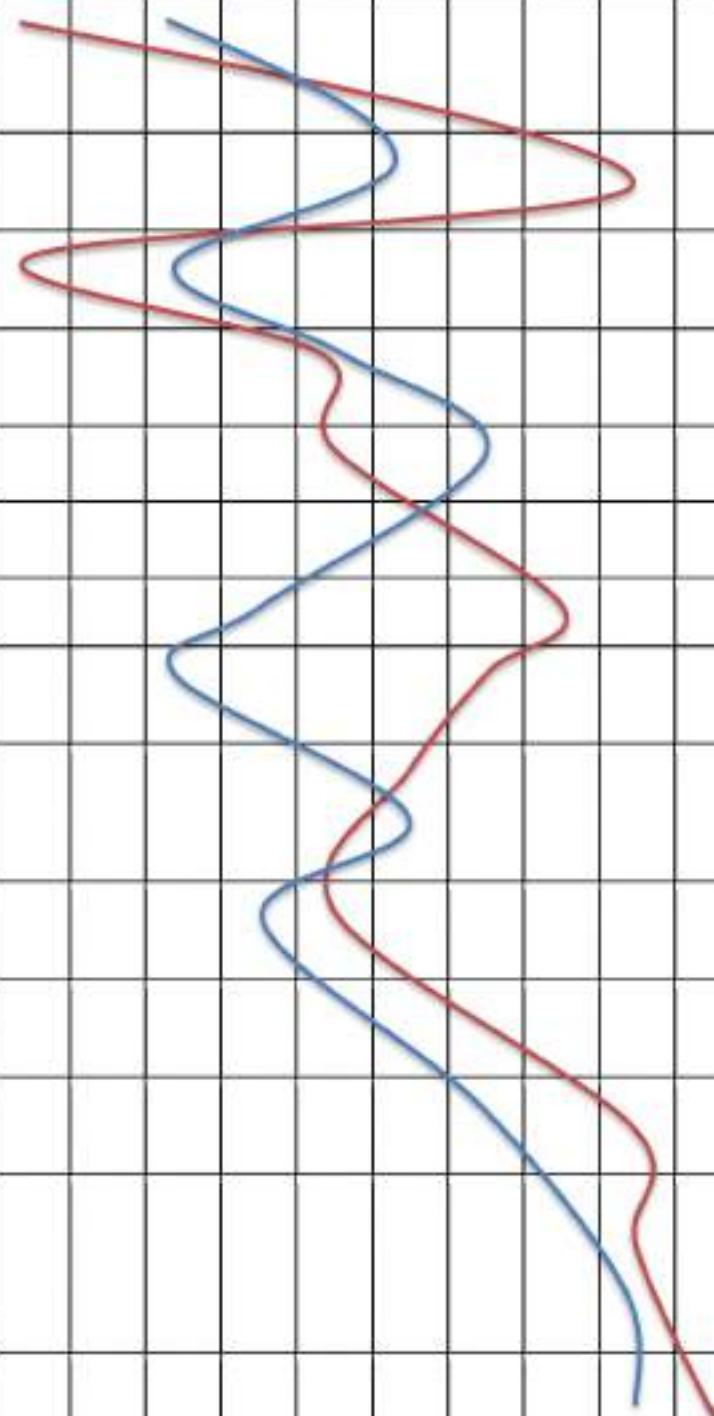
1.3.2 Анализ внутренней среды методом SNW-анализа

SNW-анализ – это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации в сравнении с компаниями-конкурентами. SNW-анализ используется исключительно при анализе факторов внутренней среды предприятия. Аббревиатура SNW отражает характер позиции предприятия по исследуемому фактору: S – сильная позиция (strength position); N – нейтральная позиция (neutral position); W – слабая позиция (weakness position). В SNW-анализе система оценки дополняется нейтральной позицией, которая соответствует, как правило, среднеотраслевым значениям оценки того или иного фактора по аналогичным предприятиям. Такой подход позволяет рассматривать нейтральную позицию того или иного фактора, влияющего на финансовую деятельность предприятия, как критерий минимально необходимого стратегического его соответствия. Основная причина добавления нейтральной стороны: для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S.

SNW-анализ деятельности компании «Открытие» в сравнении с наиболее крупным конкурентом представлен в таблице 5. Красная линия показывает расстановку сил предприятия «ИП Шестакова», а синяя сильнейшего конкурента – The English Club.

Таблица 5 – SNW- анализ отдела иностранных языков «ИП Шестакова»

Элементы анализа	S				N			W			
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
	1. Подсистема «Ресурсы»										
Материально-техническое обеспечение основной деятельности											
Достаточность внешних ресурсов											
Наличие необходимых помещений											
Доступ к квалифицированным сотрудникам											
Нематериальные активы											
2. Подсистема «Финансы»											
Доступность инвестиций											
Достаточность собственных средств											
Оперативность оценок финансово-экономической деятельности организации											
Наличие и достаточность финансовых средств в целом											
3. Подсистема «Организационная культура»											
Эффективность миссии организации											
Наличие командного духа, способность командного достижения поставленных целей											
Формально закрепленная организационная культура											



Окончание таблицы 5

	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Регулярная постановка и достижение поставленных целей											
Межфункциональные взаимодействия, система внутренних коммуникаций											

Таким образом, по итогам SNW-анализа можно сделать вывод о том, что сильнейший конкурент The English Club обладает большим объемом средств финансирования, более сильной организационной культурой, лучшей системой маркетинга. Однако предприятие «ИП Шестакова» обладает более совершенной системой снабжения ресурсами, лучше управляет системой человеческих ресурсов, лучше подготовлена к инновационной деятельности. В подсистеме операционной деятельности силы двух компаний равны. Согласно данному анализу, внутренние факторы развития предприятия являются достаточно благоприятными, однако стоит поработать над слабыми сторонами в сторону их становления нейтральными, то есть средними по отрасли.

1.4. SWOT-анализ деятельности предприятия «ИП Шестакова»

Далее обобщим воздействие внутренних и внешних факторов организационной среды, что позволит сделать уже зарекомендовавший себя SWOT-анализ. Технология SWOT анализа широко используется в стратегическом управлении и менеджменте, так как является одновременно простым и качественным инструментом для оценки конкурентоспособности компании на рынке. Методология SWOT-анализа предполагает установление связей между сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, выявленных на соответствующих этапах стратегического анализа (анализа внешней и внутренней среды) [13]. В таблице 6 представлена SWOT – матрица.

Таблица 6 SWOT- матрица отдела иностранных языков предприятия «ИЦ Шестакова»

S: сильные стороны	W: слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Обладание международными лицензиями и внедрение международных программ обучения - Наличие большого ассортимента услуг - Наличие уникальных услуг - Способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий - Развитая корпоративная культура - Высокая точность прогнозирования тенденций рынка - Творческий подход к делу и наличие большого числа идей для реализации - Хорошее материально-техническое обеспечение основной деятельности - Гибкая система скидок для клиентов - Эффективная система управления человеческими ресурсами (гибкая система мотивации и поощрений персонала, предоставление обучения для сотрудников) - Эффективная система анализа передового опыта (система бенчмаркинга) - Высокая степень готовности к инновационной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие доступа к финансовым ресурсам - Отсутствие хорошей репутации у компании и малая известность - Отсутствие эффективной системы маркетинга - Вертикальный характер связей между менеджерами и сотрудниками - Неэффективная система коммуникаций - Низкая межфункциональная коммуникация - Слабая организационная культура - Низкий объем продаж -
O: возможности	T: угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение доли молодого населения - Большая роль знаний и образования - Большая роль интернет-рекламы - Снятие санкций с России - Потенциальные клиенты находятся в поисках новых многопрофильных центров изучения иностранных языков - Не ожидается появление новых конкурентов из-за высоких барьеров входа на рынок 	<ul style="list-style-type: none"> - Низкое качество высшего образования - Быстрое развитие интернет-технологий - Низкие доходы потребителей и высокий уровень безработицы - Ужесточение налогового надзора и увеличение налогов и пошлин - Сложность в удовлетворении высоких запросов потребителей - Огромное количество конкурентов и присутствие одного сильнейшего игрока на рынке с высокой репутацией и имиджем - Высокая вероятность перехода клиентами на услуги-субституты - Налоговые каникулы для ИЦ

Рассмотрение взаимодействия факторов внешней и внутренней среды позволило сформировать расширенную SWOT-матрицу предприятия, которая отображена в таблице 7. Задачей SWOT-анализа как внутреннего инструмента принятия решений для организации, работающей на рынке с плотной конкуренцией, является выявление проблемных полей по сравнению с конкурентами, а также возможностей и угроз внешней среды. Результаты данного анализа являются, прежде всего, базой для разработки ведущими специалистами организации взаимосвязанного комплекса стратегий, мероприятий по конкурентной борьбе, оптимизации бизнес-процессов и т. д. SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды)

Таблица 7 – SWOT-матрица отдела иностранных языков компании «ИП Шестакова»

Внешняя среда	Возможности					Угрозы							
	Увеличение доли молодого населения	Снятие санкций с России	Большая роль знаний и образования	Большая роль интернет-рекламы	Потенциальные клиенты находятся в поисках новых многопрофильных центров изучения иностранных языков	Не ожидается появление новых конкурентов и из-за высоких барьеров входа на рынок	Высокая вероятность перехода клиентами на услуги-субституты	Огромное количество конкурентов и присутствие одного сильнейшего игрока на рынке с высокой репутацией	Низкие доходы потребителей и высокий уровень безработицы	Увеличение налогового налога и увеличение налогов и пошлин	Сложность в удовлетворении высоких запросов потребителей	Низкое качество высшего образования	Налоговые капсулы для ИП
Внутренняя среда													
Сильные стороны	Конкурентные активы: поле S-O					Безопасность и защита: поле S-T							
1	2					3							

Продолжение таблицы 7

1	2	3
Обладание международными лицензиями и внедрение международных программ обучения	1. Применение международных лицензий для обучения молодых людей, использовать это как средство привлечения новых клиентов.	1. Удержание постоянных клиентов за счет использования международных лицензий.
Наличие большого ассортимента услуг (в том числе уникальных)	2. Благодаря возрастающей роли знаний и образования предлагать большой ассортимент услуг в сфере образования иностранных языков.	предоставление системы скидок, большого ассортимента услуг (в том числе уникальных).
Способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий	3. Благодаря возрастающей роли интернет-рекламы и высокой точности прогнозирования тенденции рынка, размещать рекламу в интернете, где эффект на нее будет максимальный.	2. Преобладание над конкурентами за счет высокой адаптивности руководства к рыночным изменениям.
Эффективная система управления человеческими ресурсами	4. Из-за того, что потенциальные клиенты находятся в поисках новых многопрофильных центров изучения иностранных языков, существует возможность сделать их клиентами компании, а также есть большая вероятность в позитивном отклике на новые услуги.	3. Привлечение потенциальных клиентов с низкими доходами благодаря гибкой системе скидок
Высокая точность прогнозирования тенденций рынка	5. Поскольку уровень насыщения рынка быстро повышается, можно начать разрабатывать новый продукт для победы в конкурентной борьбе.	4. Удовлетворение высоких запросов потребителей за счет хорошей материально-технической базы.
Творческий подход к делу и наличие большого числа идей для реализации		5. Компенсировать низкое качество высшего образования путем обучения сотрудников и гибкой системы мотивации.
Хорошее материально-техническое обеспечение основной деятельности		6. Создать новый продукт благодаря высокой степени готовности к инновациям и свободно конкурировать с обучением по скайпу
Эффективная система управления человеческими ресурсами (гибкая система мотивации и поощрений персонала; предоставление обучения для сотрудников)		
Гибкая система скидок для клиентов		
Эффективная система анализа передового опыта (система бенчмаркинга)		
Высокая степень готовности к инновационной деятельности		
Развитая корпоративная культура		

Окончание таблицы 7

Слабые стороны	Узкие места: поле W-O	Конкурентные пассивы: поле W-T
Отсутствие доступа к финансовым ресурсам	<p>1. Поскольку потенциальные клиенты находятся в поисках новых многопрофильных центров изучения иностранных языков, можно привлечь новых клиентов для повышения известности компании и объема продаж.</p> <p>2. Благодаря высокой роли рекламы в интернете, возможно улучшить систему маркетинга правильным размещением рекламы в интернете</p>	<p>1 Для предотвращения перехода клиентами на услуги substitutes, нужно наладить систему маркетинга и удержать постоянных клиентов.</p> <p>2. Для удовлетворения высоких запросов потребителей, необходимо создать горизонтальные связи между менеджерами и сотрудниками и улучшить коммуникации снизу-вверх, что позволит учитывать большее количество запросов от потребителей.</p> <p>3 Чтобы удержать своих сотрудников в компании и исключить их переход на преподавание через интернет, необходимо усовершенствовать организационную структуру, и создать дополнительную мотивацию остаться в организации.</p>
Отсутствие хорошей репутации у компании и малая известность		
Отсутствие эффективной системы маркетинга		
Вертикальный характер связей между менеджерами и сотрудниками		
Неэффективная система коммуникаций		
Слабая организационная культура		
Низкий объем продаж		
Неэффективное межфункциональное взаимодействие		

1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия «ИП Шестакова»

Проведенные диагностика и анализ ресурсов, свидетельствуют о существовании в организации нескольких проблем. В данном параграфе будут определены наиболее важные из существующих проблем для дальнейшей разработки проекта их разрешения методом карты проблем. На рисунке представлена карта проблем отдела иностранных языков предприятия «ИП Шестакова». На рисунке 8 представлена карта проблем подразделения иностранных языков компании «ИП Шестакова»

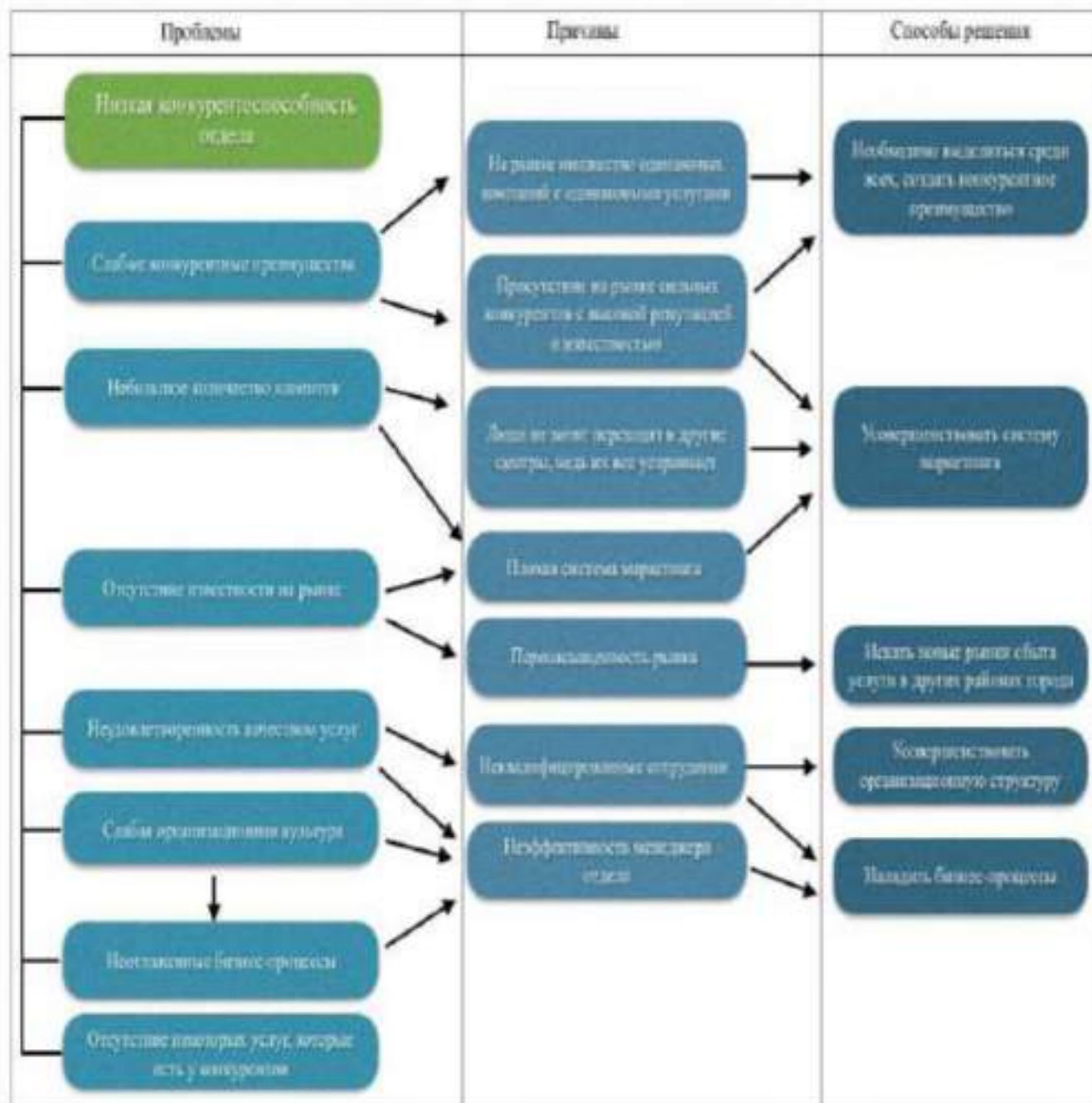


Рисунок 8 – Карта проблем отдела иностранных языков на предприятии «ИП Шестакова»

Таким образом, в первой главе выпускной квалификационной на основании различных инструментов анализа внутренней (анализ по срезам, SNW-анализ) и внешней среды (STEP-анализ, анализ 5 сил Портера) и итогового SWOT-анализа были выявлены все существующие проблемы отдела иностранных языков компании «ИП Шестакова», после чего была выделена главная из них – низкая

конкурентоспособность отдела, акцентирована необходимость решения выявленной проблемы. Было также подчеркнуто, что проблема низкой конкурентоспособности сформировалась из-за отсутствия конкурентного преимущества у отдела, поскольку он существует практически на совершенном рынке, где присутствует огромное количество крупных и малых игроков, предлагающих одинаковые мало дифференцированные услуги. Исходя из этих данных, для повышения конкурентоспособности и повышения объема продаж, компании «ИП Шестакова» необходимо создать конкурентное преимущество, которое бы отличало ее от других многочисленных компаний на рынке, предоставляющем услуги по обучению иностранному языку. На основе данных, полученных из проведенных анализов, для более детального рассмотрения проблемы и ее решения можно рассмотреть каким образом подобная проблема решалась международными и отечественными компаниями, а также целесообразно рассмотреть теорию и методы внедрения проектов для повышения конкурентоспособности

ГЛАВА 2 МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

2.1 Обоснование выбора проекта повышения конкурентоспособности

В рамках обоснования выбора проекта повышения конкурентоспособности предприятия «ИП Шестакова» обратимся к стратегическим ориентирам рассматриваемой компании. К ним относятся следующее: миссия, ценности, видение и стратегические цели.

Миссия компании представляет собой качественно выраженную совокупность стратегических целей и предпринимательских способностей. Миссия помогает определить, чем в действительности занимается компания, каковы ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом.

Взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься, а также на долгосрочный курс составляют стратегическое видение. Оно дает картину того, "кто мы, чем занимаемся и чего намерены достичь". Стратегическое видение необходимо руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Хорошо обоснованное стратегическое видение – обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства. Эффективная разработка стратегии начинается с определения того, что организация должна, а чего не должна делать, и видения того, куда организация должна направляться [14]

Поскольку у отдела иностранных языков в компании «ИП Шестакова» ранее отдельной миссии не существовало, то она была определена в рамках выпускной квалификационной работы методом 3х кругов С. Сенеки.

1) Почему компания делает это? Потому что хочет помочь людям в изучении иностранных языков, умеет делать это качественно и эффективно, обладая методиками для всех возрастных групп. Хочет дать людям возможность раскрыть их потенциал и получать положительные эмоции, завести друзей по всему миру, общаться без барьеров, путешествовать без границ.

2) Как компания это делает?

- Проводит строгий отбор преподавателей, обладающих высшим образованием, опытом проживания за границей, коммуникабельностью и любовью к людям, преподаванию и иностранным языкам, постоянно практикующих язык.
- Выбирает только лучшие образовательные программы, проверенные международным опытом. Работает только по аутентичным учебникам и материалам, созданными иностранными авторами, носителями языка.
- Имеет отличные авторские методики по ведению специальных курсов, таких как актерское мастерство и вокал на иностранном языке.
- Имеет опыт проведения фестивалей и праздников, позволяющих лучше узнать культуру изучаемого языка, погрузиться в изучение языка на целый день.

3) Что делает компания (продукт)? Преподавание иностранных языков

Таким образом, была составлена миссия отдела иностранных языков на предприятии «ИП Шестакова»: «Мы даем людям возможность раскрывать свой потенциал, получать положительные эмоции, завести друзей по всему миру, общаться без барьеров и путешествовать без границ»

Далее представлены ценности компании «ИП Шестакова»:

1) Постоянно стремиться к совершенству.

2) Быть честными по отношению к клиентам и коллегам.

3) Создавать для людей возможности, избавлять их от проблем.

4) Постоянно развиваться, видеть перспективы, не останавливаться на достигнутом.

5) Трудиться день изо дня

6) Делать мир лучше, обучая людей иностранным языкам.

7) Быть связующим звеном между миром и городом.

8) Ценить собственное время и время клиента

Видение отдела иностранных языков предприятия «ИП Шестакова»: отдел иностранных языков компании «ИП Шестакова» видит себя крупным, постоянно увеличивающим свое присутствие и создающим новые образовательные программы, игроком на рынке иностранных языков. Отдел видит себя, как постоянно совершенствующееся и увеличивающее прибыль всей компании, заботящееся о своих сотрудниках отделение.

Также руководством сформулированы следующие стратегические цели:

1. Увеличить чистую прибыль на 10% к 2018 году.
2. Увеличить долю рынка в Челябинске на 15% к 2018 году.
3. Повысить число клиентов на 100 человек к 2018 году.

Далее рассмотрим возможные стратегии для повышения конкурентоспособности предприятия «ИП Шестакова» методом матрицы Ансоффа (матрица товар – рынок) – аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработанный основоположником этой науки, американцем русского происхождения Игорем Ансоффом, и предназначенный для определения стратегии позиционирования товара на рынке. Ключевая идея матрицы Ансоффа заключается в том, что между производимыми (реализуемыми) товарами предприятия и рынками сбыта, как текущими (старыми), так и будущими (новыми), существует взаимосвязь. Поэтому у компании есть несколько вариантов развития и роста, обусловленных комбинацией «старых» и «новых» товаров (услуг, работ, продуктов) и рынков. Задача матрицы Ансоффа – помочь фирме сделать оптимальный выбор в пользу самой конкурентоспособной программы действий (стратегии) [15]. В таблице 8 отражены стратегии согласно матрице Ансоффа.

Таблица 8 – Выбор стратегии развития для отдела иностранных языков компании «ИП Шестакова». Матрица Ансоффа

		ПРОДУКТ	
		Существующий	Новый
РЫНОК	Существующий	Укрепление позиций на рынке: - Улучшение системы маркетинга (например, использование интернета) - Пересмотр части бизнес-процессов - Улучшение системы коммуникаций между отделениями - Улучшение организационной культуры	Развитие товара: Создание нового направления – детский иностранный лагерь по международной лицензии Британского института
	Новый	Расширение рынка: Открытие 10 филиалов центра по всему городу	Диверсификация: Привлечение новых клиентов для пользования новой услугой детского иностранного лагеря

С точки зрения эталонных стратегий можно выбрать 4 различные стратегии:

1. Концентрированный рост, развитие продукта. Данная стратегия подразумевает решение задачи роста за счет создания нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Внедрение предприятием нового продукта – детского лагеря по международной лицензии Британского института с использованием зарубежных методик для решения задачи роста и увеличения объемов продаж. Продукт будет создан на уже освоенном фирмой рынке, для людей, которые уже пользуются услугами рассматриваемого центра либо для клиентов других языковых школ.

2. Концентрированный рост, развитие рынка. Данная стратегия подразумевает поиск новых рынков для уже производимого продукта.

В рамках предприятия «ИП Шестакова» отдела иностранных языков, данная стратегия будет осуществляться посредством открытия 10 филиалов по всему городу.

3. Горизонтальная диверсификация. Данная стратегия подразумевает создание нового продукта, технологически не связанного с существующими, но ориентированного и на нового потребителя, и на потребителя основного продукта, как правило сопутствующего.

Наравне со стратегией концентрированного роста целесообразно выбрать также стратегию горизонтальной диверсификации. Поскольку предприятие никогда не занималось организацией лагеря, для них – это продукт, технологически не связанный с существующими, однако услуги детского лагеря ориентированы на потребителей основной услуги, так как детский лагерь является сопутствующей услугой для обучения иностранным языкам.

4. Концентрированный рост, усиление позиций на рынке. Данная стратегия подразумевает усилия компании для того, чтобы с существующим продуктом завоевать лучшие позиции на рынке.

В рамках рассматриваемого отдела предприятия, стратегия будет реализована путем улучшения системы маркетинга, пересмотра части бизнес-процессов, улучшения коммуникаций между отделами и улучшения организационной культуры.

Далее оценим альтернативные стратегии методом теста Джонсона и Скоулса, который позволит определить какие стратегии стоит реализовать для данного предприятия на данный момент, используя такие критерии, как соответствие, приемлемость и осуществимость. Согласно тесту, стратегия должна удовлетворять следующим условиям: 1. стратегия должна разрешать стратегическую проблему, быть в состоянии справиться с угрозой извне. 2. стратегия должна опираться на ресурсы и способности. 3. стратегия должна соответствовать целям организации в виде требуемых значений показателей. В таблице 9 представлены стратегии и баллы, согласно приведенным критериям.

Таблица 9 Оценка стратегий отдела иностранных языков компании «ИП Шестакова» по тесту Дункерда и Скоулса

Название стратегии	Соответствие	Осуществимость	Приемлемость	Суммарный балл
Стратегия концентрированного роста. развития продукта (существующий рынок. новый продукт)	5	4	4	13
Стратегия концентрированного роста. развития рынка (новый рынок. существующий продукт)	2	1	1	4
Стратегия концентрированного роста. усиления позиций на рынке (существующий рынок. существующий продукт)	4	5	3	12
Стратегия горизонтальной диверсификации (новый рынок. новый продукт)	4	3	5	12

По итогам теста, стратегия концентрированного роста не будет включена в стратегию предприятия, поскольку является неосуществимой, неприемлемой и не соответствующей. При этом стратегии развития продукта и усиления позиций на рынке имеют наибольший суммарный балл и поэтому они будут реализованы в полной мере, так как они являются самыми перспективными и необходимыми для дальнейшего роста и борьбы с конкурентами. Стратегия горизонтальной диверсификации также имеет шансы на успех, поэтому она тоже будет внедрена, но при этом на нее будет выделяться меньшее количество ресурсов и внимания.

Таким образом, стратегия внедрения международного проекта была выбрана ключевой, поскольку имеет ряд следующих преимуществ: может создать дополнительное конкурентное преимущество, повысить известность компании на рынке и привлечь новых клиентов. Результатом вышеперечисленных преимуществ станет повышение конкурентоспособности предприятия «ИП Шестакова», увеличение доли рынка компании в Челябинске и увеличение чистой прибыли, что соответствует главным стратегическим целям компании «ИП Шестакова»

2.2 Подходы к реализации международных проектов

Мировое образовательное пространство объединяет национальные образовательные системы разного типа и уровня, значительно различающиеся по философским и культурным традициям, уровню целей и задач, своему качественному состоянию. Поэтому следует говорить о современном мировом образовательном пространстве как о формирующемся едином организме при наличии в каждой образовательной системе глобальных тенденций и сохранении разнообразия. В мировой системе образования завершающегося XX века выделяют определенные глобальные тенденции:

- стремление к демократической системе образования, то есть доступность образования всему населению страны и преемственность его ступеней и уровней, предоставление автономности и самостоятельности учебным заведениям;
- обеспечение права на образование всем желающим (возможность и равные шансы для каждого человека получить образование в учебном заведении любого типа, независимо от национальной и расовой принадлежности);
- значительное влияние социально-экономических факторов на получение образования (культурно-образовательная монополия отдельных этнических меньшинств, платные формы обучения, проявление шовинизма и расизма);
- увеличение спектра учебно-организационных мероприятий, направленных как на удовлетворение разносторонних интересов, так и на развитие способностей учащихся;
- разрастание рынка образовательных услуг;
- расширение сети высшего образования и изменение социального состава студенчества (становится более демократическим);
- в сфере управления образованием поиск компромисса между жесткой централизацией и полной автономией;
- образование становится приоритетным объектом финансирования в развитых странах мира;

- постоянное обновление и корректировка школьных и вузовских образовательных программ;
- отход от ориентации на «среднего ученика», повышенный интерес к одаренным детям и молодым людям, к особенностям раскрытия и развития их способностей в процессе и средствами образования;
- поиск дополнительных ресурсов для образования детей с отклонениями в развитии, детей-инвалидов [16].

Мировое образование полиструктурно: для него характерны пространственная (территориальная) и организационная структуры. В решении проблем мирового образования важное значение приобретают крупные международные проекты и программы, поскольку они с необходимостью предполагают участие различных образовательных систем. К крупным международным проектам относятся:

- ЭРАЗМУС, цель которого заключается в том, чтобы обеспечить мобильность студентов Европейского Совета (например, в рамках программы до 10% студентов должны пройти обучение в вузе другой европейской страны);
- ЛИНГВА – это программа повышения эффективности изучения иностранных языков, начиная с младших классов;
- ЭВРИКА, задача, которого состоит в том, чтобы осуществлять координацию исследований со странами Восточной Европы;
- ЭСПРИТ – проект, предполагающий объединение усилий европейских университетов, НИИ, компьютерных фирм в создании новых информационных технологий;
- БИЦДАС – это программа в области совершенствования планирования и управления образованием в арабских странах;
- ТЕМПУС – проект, представляющий собой общеевропейскую программу, ориентированную на развитие мобильности университетского образования;
- ИРИС – это система проектов, направленная на расширение возможностей профессионального образования женщин.

Для мирового образования характерны весьма важные тенденции, особенно ярко проявляющиеся в конце XX века. Первая тенденция – это повсеместная ориентация большинства стран на переход от элитного образования к высококачественному образованию для всех. Вторая тенденция заключается в углублении межгосударственного сотрудничества в области образования. Активность развития данного процесса зависит от потенциала национальной системы образования и от равных условий партнерства государств и отдельных участников. Третья тенденция предполагает существенное увеличение в мировом образовании гуманитарной составляющей в целом, а также за счет введения новых человекоориентированных научных и учебных дисциплин: политологии, психологии, социологии, культурологии, экологии, эргономики, экономики. Еще одной важной тенденцией в развитии мирового образования является значительное распространение нововведений при сохранении сложившихся национальных традиций и национальной идентичности стран и регионов. Поэтому пространство становится поликультурным и социально-ориентированным на развитие человека и цивилизации в целом, более открытым для формирования международной образовательной среды, наднациональным по характеру знаний и приобщению человека к мировым ценностям [17].

Далее рассмотрим лицензирование как форму международного сотрудничества и приобретения конкурентного преимущества. Лицензирование (licensing) – это процедура, в соответствии с которой компания-лицензиар предоставляет право на использование своей интеллектуальной собственности (технологии, методов ведения бизнеса, патентов, авторских прав, брендов и торговых марок) другой компании, компании-лицензиату, за определенное вознаграждение. Практически каждое соглашение о международном лицензировании является уникальным, что обусловлено различиями между корпоративными стратегиями, уровнями конкуренции, характеристиками товаров и интересами лицензиара и лицензиата. Как правило, условия лицензионного соглашения подробно излагаются в договоре, имеющим юридическую силу, в

котором отражены следующие вопросы: 1) определение содержания лицензионного соглашения; 2) установление размера лицензионных платежей; 3) определение прав, привилегий и ограничений; 4) определение срока действия лицензионного договора. Определение сферы действия соглашения. Лицензиар и лицензиат должны определить, какие права и привилегии подлежат, а какие не подлежат фиксации в лицензионном соглашении. Например, компания Heineken имеет эксклюзивное право на производство и продажу напитка «Pepsi-Cola» в Нидерландах. Компания PepsiCo должна также либо предоставить в распоряжение Heineken формулу изготовления напитка, либо поставлять в адрес компании концентрированный сироп колы. После этого компания Heineken может смешать этот сироп с газированной водой, разлить полученный напиток в подходящие бутылки и заниматься дальнейшим распределением продукта и его продажей в Нидерландах. Компания PepsiCo не имеет права заключать лицензионные соглашения о продаже напитка «Pepsi-Cola» с конкурирующими компаниями в Нидерландах, с другой стороны, компания Heineken не имеет права выпускать другие продукты компании PepsiCo (такие как картофельные чипсы «Lay's») без заключения отдельного соглашения. Кроме того, Heineken не имеет права изменять формулу изготовления напитка PepsiCo, продавать продукты компании на рынке как свои собственные или вывозить их за пределы Нидерландов [18].

Лицензирование является важным элементом стратегий многих международных компаний. Рассмотрим компанию Nintendo Company. Эта компания выпускает игровые приставки и картриджи для электронных игр. Помимо этого, компания продает многим фирмам во всем мире лицензии на разработку и (в некоторых случаях) на производство игровых картриджей, которые предназначены для использования в игровых приставках компании. Как предусмотрено условиями лицензионных соглашений, компания Nintendo предоставляет разработчикам электронных игр технические спецификации своих игровых приставок. Фирмы, с которыми сотрудничает Nintendo, разрабатывают новые игры, а затем платят

компания лицензионное вознаграждение за право на производство игровых картриджей. По результатам лицензирования компания Nintendo не только генерирует но вые доходы; она также стимулирует разработку новых видеоигр, которые, в свою очередь, повышают спрос на игровые приставки «Nintendo». Аналогичные соглашения заключаются между многими компаниями, которые занимаются разработкой видеоигр и программного обеспечения.

Еще одна компания, которая придерживается стратегии лицензирования, это *Santab Pharmaceuticals PLC*, основанная ученым Кембриджского университета компания, занимающаяся биотехнологиями. *Santab* специализируется на иммуногенетике – отрасли медицины, которая, использует генно-инженерную вакцину для восстановления и укрепления иммунной системы человека в борьбе с такими болезнями, как герпес, остроконечная кондилома и рак шейки матки. В компании, которая пошла по пути сосредоточения больших усилий на со здании иммуногенных лекарственных препаратов, ощущается нехватка ресурсов для быстрого и эффективного производства и распределения самых современных препаратов, созданных специалистами самой компании. Именно по этой причине эта молодая британская компания предпочитает передавать права на использование своей технологии крупнейшим фармацевтическим компаниям, таким как *GlaxoSmithKline* и *Pfizer*.

Лицензирование сопровождается относительно низким уровнем финансового риска, но только при условии, если лицензиар полностью изучит возможности ведения бизнеса на целевом рынке, а также возможности потенциальных получателей лицензии. Кроме того, лицензирование позволяет лицензиару собрать больше информации о потенциальном объеме продаж своих товаров или услуг на новом рынке, не выделяя на это больших финансовых и управленческих ресурсов. Лицензиат извлекает выгоду из лицензирования, получая возможность производить и продавать товары или услуги, которые уже получили признание на других международных рынках, при относительно небольших издержках на НИОКР. Например, разработчики игр для приставок «Nintendo» могут быть

относительно уверены в надежности своего бизнеса, зная о том, что в мире существуют миллионы игровых приставок, на которых не используются их игровые картриджи.

В то же время лицензирование предполагает упущенную выгоду. Этот способ проникновения ограничивает рыночные возможности обоих партнеров. Например, до тех пор, пока действует лицензионное соглашение между компаниями PepsiCo и Heineken, PepsiCo не имеет права самостоятельного выхода на рынок безалкогольных напитков в Нидерландах, а Heineken не имеет права продавать на этом рынке конкурирующие напитки, такие как «Coca-Cola». Кроме того, лицензиар и лицензиат зависят друг от друга в сфере обеспечения качества продукции и поддержания репутации бренда. Ошибочные действия одной стороны могут нанести ущерб другой стороне. Наконец, если лицензиат или лицензиар не придерживается условий договора, последовавшее за этим дорогостоящее и утомительное судебное разбирательство также может повредить интересам обеих сторон [19].

Как известно, при получении международной лицензии на образовательную программу, невозможно избежать проблем адаптации. Любая зарубежная программа должна быть адаптирована под российский рынок и менталитет для большей эффективности.

2.3 Формулировка методики внедрения международного проекта

В рамках развития стратегии диверсификации и в целях ее реализации, будут использованы методы и технологии управления проектами. Управление проектом – это управление комплексом взаимосвязанных направлений деятельности менеджеров, объединенных в "проект", разработка и реализация которого должны обеспечить достижение поставленных целей путем планирования по времени и ресурсам, определения бюджета и рисков, формирование команды проекта и коммуникаций, а также организации выполнения и контроля за изменениями.

“Управление проектами”, его методология, обширный организационный инструментарий и специальные средства позволяют:

1. Инициировать осуществление, как проекта, так и его отдельных фаз
2. Разработать научно-обоснованную концепцию проекта.
3. Оценить жизнеспособность и эффективность проекта с учетом возможных рисков и условий неопределенностей.
4. Разработать комплексный проект и систему управления им, включая: цели и результаты; календарный план, смету и бюджет; организационное моделирование; формирование команды, коммуникации в проекте, риски в проекте; контракты и поставки
5. Организовать эффективное выполнение проекта, включая: подбор исполнителей на конкурсной основе; организацию поставок и закупок различных ресурсов; распределение трудовых и материальных ресурсов для выполнения плана проекта; организацию процесса реализации проекта.
6. Обеспечить эффективный контроль и оперативное регулирование хода работ: по результатам; по срокам; по расходам; по качеству; по рискам; по контрактам и пр.
7. Организовать эффективное завершение и закрытие проекта.

Управление проектами включает в себя множество подходов и инструментов и базируется на следующих основных принципах:

- Ориентированность на результат. Этот принцип определяется значением термина «проект». Проектное управление – это не просто качественный менеджмент, это целенаправленный комплекс взаимосвязанных действий.
- Принцип «проектного треугольника». При управлении проектом следует руководствоваться взаимосвязанностями между: сроками, бюджетом, качеством проекта. Изменение одного из факторов ведет к изменению других, что делает их как бы сторонами одного треугольника.

- **Учет жизненного цикла проекта.** Жизненный цикл проекта начинается с формирования самой идеи о создании проекта и заканчивается в момент истечения указанного в проекте временного периода. Жизненный цикл проекта, как правило, завершается в момент начала жизненного цикла продукта, созданного в результате реализации проекта.
- **Процессный подход к управлению.** Этот принцип предполагает оценку проекта как совокупность процессов, взаимосвязанных между собой и завершающихся промежуточными итогами в виде полуготовых изделий или важных документов. Этот подход позволяет проводить контроль выполнения проекта без так называемых «слепых зон».

Процесс реализации стратегии предлагается рассматривать с использованием сбалансированной системы показателей (ССП) – инструмента менеджмента, призванного распространить стратегию организации на все ее уровни. СПП нацелена на преодоление ограничения тех систем, которые ориентированы только на финансовые аспекты деятельности, путем перевода видения и стратегии компании в набор взаимосвязанных финансовых и нефинансовых целей, оценок, объектов, инициатив [20].

Стратегическая карта – это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними. Стратегические карты полезны тем, что устраняют основные противоречия в деятельности современных организаций, а именно несоответствия между их краткосрочными и долгосрочными целями. Краткосрочные цели в основном касаются бизнес-процессов, производственно-финансовой деятельности компании, отношений с поставщиками, потребителями и конкурентами. Долгосрочные цели обычно не столь конкретизированы и определены, но в любом случае рассчитаны на получение дохода в перспективе.

Стратегические карты – это инструмент, с помощью которого можно объединить краткосрочные цели с деятельностью организации, с ее миссией и стратегией на долгосрочную перспективу. Создание стратегической карты

организации является первым ключевым шагом в методологии сбалансированной системы показателей. Она вводит четкое определение бизнес стратегии и обычно может быть зафиксирована после набора интенсивного мозгового штурма, в котором должны принимать участие руководители, отвечающие за все ключевые функции и процессы организации [21]. На рисунке 9 изображена стратегическая карта.

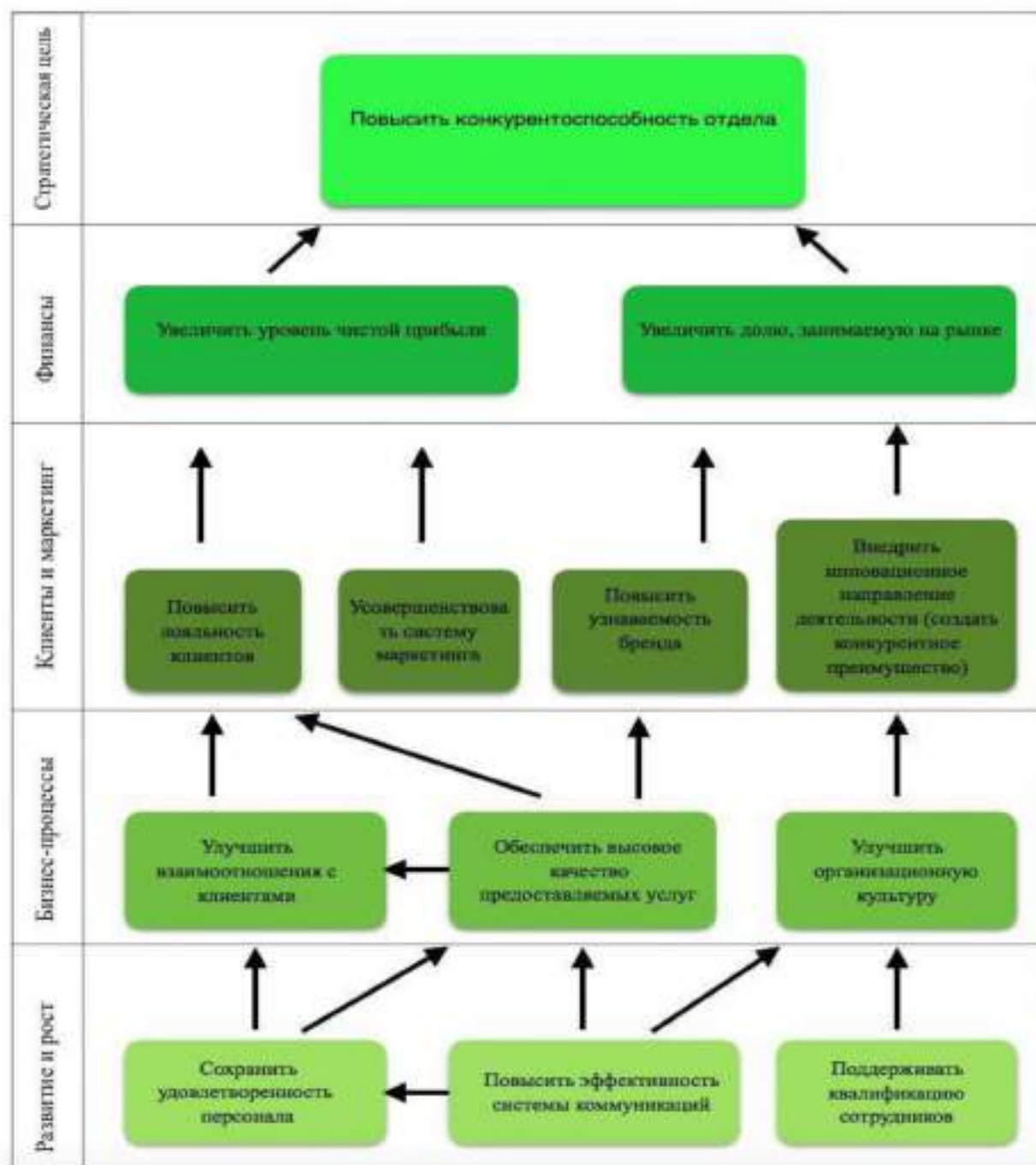


Рисунок 9 – Стратегическая карта отдела иностранных языков «ИП Шестакова»

Ключевые показатели эффективности – это количественные значения результатов деятельности отдельных сотрудников, подразделений, а также бизнес-процессов организации по достижению поставленных целей. (KPI – Key Performance Indicator). Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии. KPI также позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом [22]. В таблице 10 отражены стратегические цели отдела, их показатели и инициативы.

Таблица 10 Счётная карта отдела иностранных языков компании «ИП Шестакова»

Цели	Показатели	Инициативы
1	2	3
Увеличение доли рынка	Доля рынка по количеству обучающихся. %	Искать новые рынки сбыта, внедрять инновационные проекты, совершенствовать системы маркетинга
Повышение уровня чистой прибыли	Рентабельность продаж. %	Привлечение новых клиентов
Повышение уровня лояльности клиентов	Доля постоянных клиентов. шт.	Улучшение качества услуг
Улучшение системы маркетинга	Количество обращений и запросов в центр. количество проданных услуг. шт.	Усовершенствовать систему маркетинга
Повышение узнаваемости бренда	Количество упоминаний в СМИ, шт.	
Внедрение инновационного направления деятельности	Количество реализованных инновационных проектов. шт. Прибыльность этих проектов. тыс. руб.	Реализовать проект международного лагеря
Улучшение взаимоотношений с клиентами	Количество позитивных отзывов на интернет сайтах, в книге отзывов, сказанных устно. шт.	Наладить бизнес-процессы
Обеспечение высокого качества предоставляемых услуг		

Продолжение таблицы 10

1	2	3
Улучшение организационной культуры	Количество заинтересованных в работе и мотивированных сотрудников, шт.	Введение новой системы ценностей, миссии
Сохранение удовлетворенности персонала	Индекс удовлетворенности персонала	Сохранение качественной системы мотивации
Поддержание уровня квалификации сотрудников	Количество высококвалифицированных сотрудников, шт.	Постоянное обучение сотрудников и повышение их квалификации
Повышение эффективности системы коммуникаций	Доля сбоев и ошибок в передаче данных и коммуникациях, %	Проведение тренингов на повышение эффективности коммуникаций

Таким образом, во второй главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены возможности применения методов и опыта внедрения проектов по повышению конкурентоспособности. Согласно проведенным анализам отдела иностранных языков предприятия «ИП Шестакова» было решено, что в сформировавшихся условиях внешней и внутренней среды бизнеса, перспективным направлением развития отдела иностранных языков предприятия «ИП Шестакова» является покупка международной инновационной лицензии у британских партнеров. Теперь, после построения счетной карты, а также рассмотрения международного и отечественного опыта, мы имеем достаточно информации для начала планирования самого проекта. В планировании нам помогут выделенные ранее сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы внешней среды, которые были выделены ранее.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРОГРАММЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ «ИП ШЕСТАКОВА»

3.1. Описание содержания проекта

Проект предполагает внедрение и адаптацию международной британской программы по организации и проведению детского иностранного выездного лагеря в российских условиях на челябинском рынке с участием клиентов центра «Открытие» и с привлечением новых клиентов.

Заинтересованные стороны проекта – люди и организации, чьи интересы затрагиваются выполнением либо результатом проекта. К кругу заинтересованных лиц можно отнести как объекты микросреды (ближнее окружение), так и макросреды (дальнее окружение) [23]. Заинтересованные стороны данного проекта отражены в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ заинтересованных сторон проекта международного лагеря

Заинтересованная сторона	Мотив, требования
1	2
I. Родители	<ul style="list-style-type: none">• Стоимость путевки в лагерь не больше 30.000 р. за 1 место• Соответствие лагеря санитарным нормам, чтобы были хорошие условия проживания: теплые домики, вкусное здоровое питание• Чтобы на территории лагеря не было магазинов, где дети могли бы самостоятельно купить чипсы, газировку и т.д.• Чтобы дети постоянно были под присмотром взрослых• Вежливые, грамотные, образованные, добрые, любящие детей преподаватели, вожатые и др. персонал лагеря• Чтобы их дети не только отдохнули, но и повторили английский язык. Чтобы хорошо провели время, сделали фотографии.• Чтобы преподаватели английского мотивировали детей к изучению языка• Чтобы заявленная международная программа оправдала ожидания

Продолжение таблицы 11

1	2
2. Дети	<ul style="list-style-type: none"> • Отдохнуть от родителей и школы • Познакомиться с новыми ребятами • Поиграть в интересные игры, поплавать в бассейне и озере • Добрые воспитатели и преподаватели, веселые вожатые • Вкусная еда • Позаниматься английским, чтобы подготовиться к экзаменам в школе/ чтобы быть умнее всех в классе/ чтобы свободно разговаривать за границей • Каждый день дискотеки и интересные конкурсы, чтобы было не скучно
3. Работники лагеря (повара, спасатели, врачи и т.д.)	<ul style="list-style-type: none"> • Получение зарплаты по договору и в срок • Чтобы организаторы лагеря принимали за детьми и помогали бы где-то персоналу лагеря • Послушные и порядочные дети
4. Ответственные за направление сотрудники (менеджеры, преподаватели, вожатые)	<ul style="list-style-type: none"> • Получение зарплаты по договору и в срок • Развитие собственных профессиональных и личностных компетенций • Получение нового опыта (организации детского лагеря/ работы с детьми и т.д.) • Получение официального опыта работы • Получение благодарственных листов для портфолио • Новые знакомства • Чтобы была возможность связаться с родителями в любое время в случае ЧП • Послушные, порядочные дети
5. Собственники бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> • Окупаемость проекта • Получение прибыли не менее 25% от вложенных средств • Повышение конкурентоспособности фирмы • Повышение репутации летнего центра • Диверсификация услуг • Завоевание рынка • Внедрение новейшей инновационной британской методики изучения языка • Повышение узнаваемости бренда и привлечение новых клиентов
6. Контролирующие органы (санэпидемстанция и др.)	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение лагерем норм гигиены в корпусах • Соблюдение гигиенических норм и требований приготовления пищи • Обработанная территория лагеря от клеща и др. насекомых
7. Британские партнеры	<ul style="list-style-type: none"> • Получение оплаты лицензионного соглашения в срок, установленный договором • Получение обратной связи от российских партнеров • Продвижение своего бренда на зарубежные рынки

Устав проекта – основополагающий документ проекта. В нем отражены требования к проекту, удовлетворяющие потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон. Как правило, устав разрабатывается либо инициатором проекта, либо лицом, назначенным главным за контролем над исполнением проекта. Устав проекта составляется в виде проектной заявки, в которой отображена информация о целях и задачах проекта; рисках и ограничениях; требованиях к результатам проекта и прочее [24]. Проектная заявка по проекту приведена в таблице 12.

Таблица 12 Устав проекта международного лагеря на предприятии «ИП Шестакова»

Проектная заявка:	Летний загородный английский лагерь “LinguaKids”.
1	2
Руководитель проекта:	Голованова Мария (организация смен, найм вожатых и преподавателей, составление программ смен, контроль).
Исходная ситуация (видит заказчик):	Во-первых, в летнее время есть проблемы с набором клиентов на курсы, что обуславливает потребность в проведении мероприятий для получения дополнительного дохода. Во-вторых, на рынке есть неудовлетворенная потребность: летний лагерь с изучением английского языка. В данный момент возрастает спрос на услуги английского именно в летнее время. Летом в компании друзей и в игровой форме изучение английского языка проходит гораздо эффективнее. Из-за непринужденного восприятия ребенок запоминает новые слова и фразы гораздо быстрее. Кроме того, существует возможность внедрения новой уникальной инновационной методики изучения иностранного языка из Великобритании, которая позволит создать дополнительное конкурентное преимущество.
Цели:	Привлечение новых клиентов и повышение конкурентоспособности организации за счет проведения 9 в течение трех лет смен с использованием новой уникальной инновационной методики изучения иностранного языка из Великобритании.
Основные задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1) Проведение маркетинговой кампании. 2) Проведение переговоров с Британским Институтом 3) Утверждение бюджета и сроков. 4) Организация территории лагеря. 5) Набор преподавателей и вожатых. 6) Проведение подготовительных мероприятий. 7) Проведение смен. 8) Проведение итоговых мероприятий и анализа эффективности.

Продолжение таблицы 12

1	2
Результат:	<ol style="list-style-type: none"> 1) 9 проведенных смен с процентной наполняемостью не менее 80% с использованием новой уникальной инновационной методики изучения иностранного языка из Великобритании. 2) 70% положительных отзывов от детей и родителей. 50% из которых изъявили желание прийти снова в следующем году. 3) Получение жалоб меньше, чем от 5 родителей за смену. 4) Получение прибыли от новых клиентов не менее 5%. 5) Привлечение не менее 30 новых клиентов к концу сентября 2016 года.
Анализ рисков:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Отсутствие достаточного количества желающих для организации одной из смен: нескольких смен. 2) Плохая погода во время смен. 3) Болезнь сотрудников лагеря. 4) Неопытные/неграмотные сотрудники. 5) Непослушные, проблемные дети. 6) Слишком много требующие, претенциозные родители. 7) Нехватка материальной базы. 8) Проблемы с органами контроля. 9) Холодная вода в озере. 10) Драки между детьми и другие ЧП, создающие опасность здоровью детей. 11) Конфликты между сотрудниками или сотрудниками и начальством. 12) Недобросовестный подход к выполняемой работе волонтерами и преподавателями. 13) Присутствие детей-бунтарей в отрядах. 14) Нерентабельность приобретенного лицензионного соглашения у британских партнеров
Бюджет:	15.000.000
Ограничения:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Стоимость путевки не больше 30.000р. за 2 недели. 2) Отсутствие на территории лагеря магазинов, где дети могли бы купить себе чипсы, газировку и т.д. 3) Только опытные и любящие детей преподаватели, волонтеры и др. персонал лагеря. 4) Материальная база: аудитории, компьютеры, проекторы, настольные игры, карточки, учебники, ватманы, фломастеры для проведения увлекательных занятий, игр. 5) Пляж на территории лагеря не менее 100кв м 6) Только официальное трудоустройство и зарплата для сотрудников.

Продолжение таблицы 12

1	2
Сроки, веки	10 мая – старт проекта 10 мая – начало переговоров с британскими партнерами 10 мая – просмотр и обсуждение программ и сценариев смен 15 мая – оценка эффективности маркетинговой кампании и необходимые корректировки 20 мая – заключительное обсуждение и принятие кандидатур на роль преподавателей и вожатых 30 мая – итог подготовительных курсов для вожатых 30 мая – покупка лицензионного соглашения у британских партнеров 1 июня – утверждение программы и сценариев смен 10 июня – собрание для родителей 11 июня – проверка готовности территории лагеря 30 июня – получение обратной связи от детей и родителей 1 июля – подведение итогов, оценка эффективности проведенной смены 4 июля – оценка эффективности маркетинговой кампании и необходимые корректировки 20 июля – получение обратной связи от детей и родителей 21 июля – подведение итогов, оценка эффективности проведенной смены 10 августа – получение обратной связи от детей и родителей 10 июля – подведение итогов, оценка эффективности проведенной смены 30 сентября – завершение проекта

Информация для справки – даты проведения смен: 15– 30 июня – 1 смена; 5 – 20 июля – 2 смена; 23 июля – 8 августа – 3 смена

3.2 Планирование работ и сроков проекта

Организационная структура проекта – соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного управления и достижения целей проекта. Организационная структура проекта изображена на рисунке 2. Для того, чтобы выбрать структуру необходимо оценить степень различных критериев реализации проекта. Обоснование структуры проекта показано в таблице 13.

Таблица 13 – Обоснование организационной структуры для проекта международного лагеря

Критерии выбора	Функциональная	Матричная	Проектная
Степень неопределенности условий реализации проекта	Низкая	Высокая	Высокая
Технология проекта	Стандартная	Сложная	Новая
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Масштаб проекта	Малый	Средний	Крупный
Важность проекта	Не очень важный	Средней важности	Очень важный
Взаимозависимость между отдельными частями проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Критичность фактора времени (обязательства по срокам завершения работ)	Низкая	Средняя	Высокая
Взаимосвязь и взаимозависимость проекта от организаций более высокого уровня	Высокая	Средняя	Низкая

Исходя из анализа таблицы, данному проекту подходит матричная структура по признакам, приведенным в таблице, а также потому, что в данном проекте существует отдельный человек – менеджер проекта, он не является руководителем функционального подразделения и занимается непосредственно реализацией проекта, данный сотрудник был выбран из числа штатных сотрудников компании. На рисунке 10 представлена организационная структура проекта по внедрению международного детского лагеря. Матричная структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю, а с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. В организации руководитель проекта тоже взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по

ограниченному кругу вопросов. При этом руководители проекта подчиняются руководителям подразделений, отделов, служб. Здесь соединяется вертикальное управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании. Для такой структуры характерно двойное, тройное и более сложное подчинение структурных единиц. Матричная структура подвижна, гибка, универсальна, хотя может создавать и ущерб специалистам в исполнении постоянных обязанностей. Важнейшей задачей высшего руководящего поддержание баланса между ними – главная задача руководителя компании. В связи с вышесказанным, отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами [25].

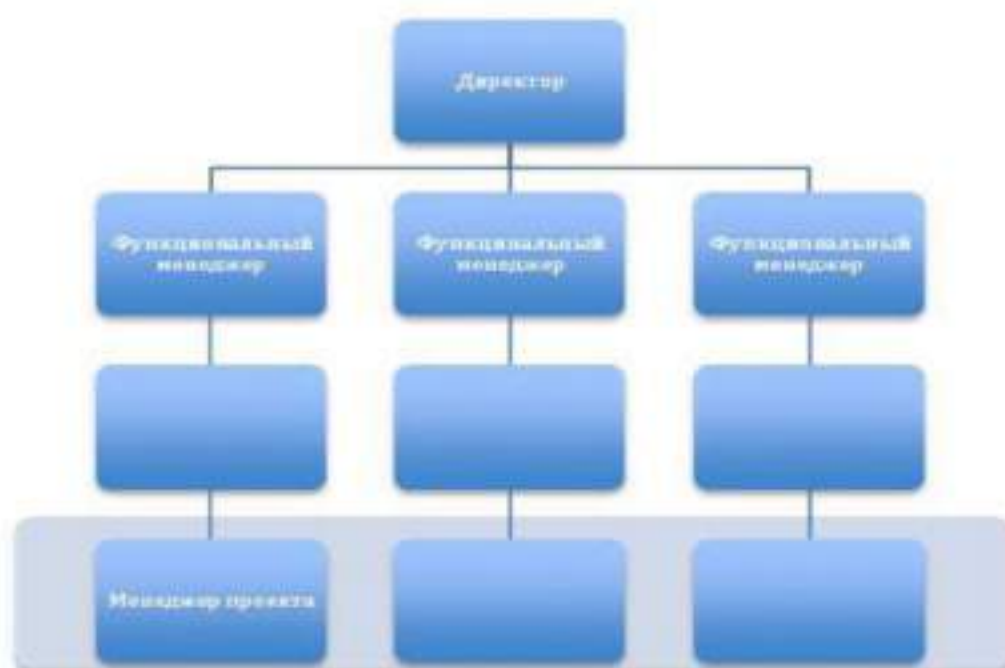


Рисунок 10 – Организационная структура проекта по внедрению международного детского лагеря

Далее рассмотрим иерархическую структуру работ (ИСР) проекта или Work Breakdown Structure (WBS) – это иерархическое разбиение всей работы, которую необходимо выполнить для достижения целей проекта, на более мелкие операции и действия до такого уровня, на котором способы выполнения этих действий вполне ясны и соответствующие работы могут быть оценены и спланированы. Она включает также определение промежуточных результатов всех составляющих эту структуру работ. В данном случае ИСР была произведена по функциональному принципу:

1. Вожаки и преподаватели:

- Прием заявок и кандидатур.
- Поиск кандидатур из работающих на постоянной основе.
- Собеседование.
- Отбор.
- Заключительное обсуждение и одобрение кандидатур.
- Проведение подготовительных курсов.
- Контроль в лагере за деятельностью выполняемой работы.
- Выдача зарплаты и благодарственных писем.
- Оценка качества и эффективности выполненной работы сотрудником и решение о дальнейшем сотрудничестве с этим человеком.

2. Родители:

- Проведение собрания.
- Поддержание контакта во время смены с родителями.
- Получение обратной связи после смены от родителей.

3. Дети:

- Прием детей в лагерь.
- Получение обратной связи от детей в конце лагеря.

4. Лагерь:

- Поиск подходящего места для проведения лагеря.

- Заключение договоров с собственниками территории лагеря и сотрудниками лагеря.
- Проведение подготовительных работ для открытия лагеря (субботники, небольшой ремонт, расстановка мебели и ее замена и т.д.)
- Обустройство территории лагеря под свою программу (установка плакатов, компьютеров, привоз инвентаря).
- Обработка территории лагеря от клещей.
- Получение разрешения об открытии лагеря от контролирующих органов.

5. Собственники:

- Определение целей проекта, назначение менеджеров проекта, утверждение сроков проведения проекта, объем желаемой прибыли.
- Утверждение маркетинговой кампании.
- Утверждение бюджета.
- Расчет экономической эффективности от проекта и принесенных выгод на будущее.
- Корректировка развития проекта

6. Маркетинг:

- Определение потребностей и мотивов преподавателей, детей, родителей
- Проведение маркетинговой кампании.
- Корректировка маркетинговой кампании после проведения первой смены.
- Оценка эффективности маркетинговой кампании после начала последней третьей смены.

7. Британские партнеры и международная лицензия:

- Проведение переговоров.
- Покупка международной лицензии.
- Обучение российских сотрудников британской технологии.
- Консультация и корректировка ошибок со стороны британских партнеров
- Обратная связь и контроль над эффективностью внедрения программы российскими преподавателями

Риском считается сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий. Любая деятельность всегда сопровождается рисками, в том числе и реализация проекта. Риски необходимо заранее анализировать для того, чтобы иметь возможность вовремя среагировать на них и управлять ими [26]. В таблице 14 перечислены риски, которые могут возникнуть в связи с реализацией проекта, проведен качественный анализ рисков и их оценка. Последствия риска оцениваются по 5-бальной шкале, где 1 – очень низкая значимость последствий риска, 2 – низкая значимость последствий риска, 3 – средний уровень значимости последствий риска, 4 – высокий уровень значимости последствий риска, 5 – очень высокий уровень значимости последствий риска. Вероятность риска оценивается 0,1 до 1.

Таблица 14 – Оценка рисков проекта международного лагеря на предприятии «ИП Шестакова»

Риски	Вероятность	Последствия	Оценка риска
Отсутствие достаточного количества желающих для организации одной из смен/ нескольких смен	0.4	5	2
Плохая погода во время смен	0.5	2	1
Болезнь сотрудников лагеря	0.4	3	1.2
Неопытные/неграмотные сотрудники	0.3	3	0.9
Неподушные, проблемные дети	0.6	4	2.4
Слишком много требующие, претенциозные родители	0.6	3	1.8
Нехватка материальной базы	0.8	5	4
Проблемы с органами контроля	0.9	5	4.5
Холодная вода в озере	0.7	2	1.4
Драки между детьми и другие ЧП, создающие опасность здоровью детей	0.5	4	2
Недобросовестный подход к выполняемой работе вожатыми и преподавателями	0.4	2	0.8
Проблемы с облагораживанием территории лагеря, обработкой от клещей и ремонтом	0.3	3	0.9
Присутствие детей-бунтарей в отрядах	0.5	3	1.5
Конфликты между сотрудниками или сотрудниками и начальством	0.3	2	0.6
Переносимость и отсутствие адаптации международной программы под российский рынок	0.2	2	0.4

Планирование реагирования на риски включает в себя разработку методов реагирования на риски. В таблице 15 отражены возможные методы реагирования на возникшие риски.

Таблица 15 Реагирование на риски проекта международного лагеря

Риски	Метод реагирования
1	2
Отсутствие достаточного количества желающих для организации одной из смен/нескольких смен	Предупреждение (принять комплекс мер, чтобы набрать людей, регулярно следить за деятельностью маркетингового отдела)
Плохая погода во время смен	Принятие (заранее продуманная программа игр и конкурсов в помещении, чтобы не было скучно даже в плохую погоду)
Болезнь сотрудников лагеря	Предупреждение (набор молодых и здоровых преподавателей и вожатых, проверка санитарной книжки и требование справок о состоянии здоровья)
Неопытные/неграмотные сотрудники	Предупреждение (проводить качественный отбор и набирать только тех, в ком есть уверенность, по возможности из своих, кто уже проявил себя)
Непослушные, проблемные дети	Принятие (грамотная подготовка вожатых и преподавателей для предотвращения стрессовых ситуаций)
Слишком много требующие, претенциозные родители	Принятие
Нехватка материальной базы	Избегание (предварительный грамотный расчет необходимых материалов и своевременный закуп)
Проблемы с органами контроля	Избегание (предварительная контрольная проверка перед заездом для того, чтобы убедиться, что точно все в порядке)
Холодная вода в озере	Принятие (заранее продуманные мероприятия, которыми можно заменить походы на озеро, в случае непрогретой воды)
Драки между детьми и другие ЧП, создающие опасность здоровью детей	Принятие (преподаватели и вожатые проходили специальные курсы и обучались правильному реагированию на такие ситуации)
Недобросовестный подход к выполняемой работе вожатыми и преподавателями	Предупреждение (проводить качественный отбор и набирать только тех, в ком есть уверенность, по возможности из своих, кто уже проявил себя)

Продолжение таблицы 15

1	2
Проблемы с облагораживанием территории лагеря, обработкой от клещей и ремонтом	Передача (ответственность лежит на клининговой компании)
Присутствие детей-булгарей в отрядах	Принятие (преподаватели и вожатые проходили специальные курсы и обучались правильному реагированию на такие ситуации)
Конфликты между сотрудниками или сотрудниками и начальством	Принятие (решение проблем по мере их поступления)
Перентабельность и отсутствие адаптации международной программы под российский рынок	Тщательная проработка адаптационных мероприятий международной программы к российским условиям, обучение на опыте крупных международных компаний в образовательной сфере

План проекта представляет собой организованную определенным образом структуру документированной информации. Данная информация используется для планирования, организации и контроля деятельности проектной команды. В таблице 16 для примера приведена только одна смена из трех, так как работы во всех трех сменах полностью совпадают, делать три одинаковых подряда было нецелесообразно.

Таблица 16 – Детальная схема работ по внедрению проекта международного лагеря на предприятии «ИП Шестакова»

Наименование задачи	Длительность	Дата начала	Дата окончания	Предшественники
1	2	3	4	5
1. Старт проекта	0д	01.05.17	01.05.17	
2. Определение целей проекта, назначение менеджеров проекта, определение объема желаемой прибыли	1д	01.05.17	01.05.17	
3. Планирование бюджета, сроков и вех	2д	02.05.17	03.05.17	2
4. Определение потребностей и мотивов преподавателей, детей, родителей, английских партнеров	2д	01.05.17	02.05.17	
5. Утверждение бюджета, сроков и вех	0д	03.05.17	03.05.17	

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
6. Ведение переговоров с английскими партнерами	5д	03.05.17	07.05.17	
7. Составление программы смен	2д	08.05.17	09.05.17	6
8. Проведение маркетинговой кампании	14д	10.05.17	23.05.17	7
9. Набор детей	60д	10.05.17	08.07.17	
10. Заключение договоров с собственниками территории лагеря и техническим персоналом	0д	15.05.17	15.05.17	
11. Покупка британской международной лицензии	0д	07.05.17	07.05.17	6
12. Прием заявок и кандидатур на должности преподавателей и вожатых	14д	04.05.17	17.05.17	
13. Проведение собеседований	2д	18.05.17	19.05.17	12
14. Заключительное одобрение кандидатур на совете	0д	19.05.17	19.05.17	15
15. Обучение преподавателей и вожатых британской технологии организации погружной программы	14д	20.05.17	02.06.17	14
16. Проведение родительских собраний	2д	22.06.17	23.06.17	
17. Проведение подготовительных работ на территории лагеря (субботники, косметический ремонт, расстановка мебели, закуп недостающих принадлежностей, обработка от клещей и клопов)	4д	15.05.17	18.05.17	10
18. Покупка необходимого оборудования для проведения лагеря (батутный комплекс, очки виртуальной реальности, PlayStation, спикеры концертного назначения)	7д	05.05.17	11.05.17	
19. Обустройство территории лагеря под смену программы (установка батуга, плакатов, компьютеров, привоз инвентаря)	2д	12.05.17	13.05.17	18
20. Изготовление продукции с символикой лагеря	14д	13.05.17	26.05.17	
21. Получение разрешения об открытии лагеря от контролирующих органов	0д	27.05.17	27.05.17	
22. Продажа путевок в лагерь	60д	10.05.17	08.07.17	
23. Открытие первой смены	0	05.06.17	05.06.17	
24. Коммуникации с родителями детей во время смен	14д	05.06.17	18.06.17	25
25. Коммуникации и консультирование с британским институтом, предоставившим лицензию	60д	08.05.17	06.07.17	11

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
26. Проведение занятий иностранным языком в течение смен	14д	05.06.17	18.06.17	23
27 Проведение культурно массовых развлекательных мероприятий в течение смен	14д	05.06.17	18.06.17	23
28 Устранение конфликтов между детьми и сотрудниками	14д	05.06.17	18.06.17	23
29. Контроль за выполняемой работой в лагере	14д	05.06.17	18.06.17	23
30 Контроль за исполнением проекта, соблюдением бюджета и сроков	60д	01.05.17	29.06.17	1
31. Закрытие первой смены	0д	18.06.17	18.06.17	
32 Выдача зарплаты и благодарственных писем сотрудникам	1д	18.06.17	18.06.17	31
33 Корректировка маркетинговой кампании и оценка ее эффективности	10д	10.06.17	19.06.17	
34 Оценка качества и эффективности выполненной работы сотрудником и решение о дальнейшем сотрудничестве с этим работником	1д	20.06.17	20.06.17	
35 Подведение итогов об эффективности проекта	1д	21.06.17	21.06.17	
36. Финиш проекта	0д	22.06.17	22.06.17	

Диаграмма Ганта предназначена для иллюстрации разных этапов работы в сфере малого и среднего бизнеса. Визуально представляет собой простой набор полосок, состоящих из двух главных осей: дел и времени. Каждому временному промежутку приписывается определенная задача, которая должна быть выполнена. На диаграмме, помимо основных блоков, может присутствовать специальный дополнительный столбец, показывающий процент выполнения работы. Особые отметки – вехи – применяются для выделения двух и нескольких задач и демонстрации последовательности их выполнения. График Ганта является своеобразным стандартом в области управления проектами, ведь именно с его помощью появляется возможность показать структуру выполнения всех этапов проекта наглядно [27]. На рисунке 11 показаны этапы работ по внедрению проекта международного лагеря на предприятии «ИП Шестакова» из программы

«Microsoft Project». На рисунке 12 для наглядности представлена диаграмма Ганта проекта международного лагеря на предприятии «ИП Шестакова».

	Название задачи	Дни	Дата начала	Дата конца	Продолж... точность
1	Старт проекта	0	01.05.17	01.05.17	
2	Определение целей проекта, назначение менеджера проекта, определение объема желаемой прибыли	1д	01.05.17	01.05.17	
3	Планирование бюджета, сроков и вес	2д	02.05.17	03.05.17	2
4	Определение потребностей и мотивов преподавателей, детей, родителей, английских партнеров	2д	01.05.17	02.05.17	
5	Утверждение бюджета, сроков и вес	0	03.05.17	03.05.17	
6	Ведение переговоров с английскими партнерами	5д	03.05.17	07.05.17	
7	Составление программы смены	2д	08.05.17	09.05.17	6
8	Проведение маркетинговой кампании	14д	10.05.17	23.05.17	7
9	Набор детей	00д	10.05.17	08.07.17	
10	Заключение договоров с собственниками территории лагеря и техническим персоналом	0	15.05.17	15.05.17	
11	Покупка британской международной лицензии	0	07.05.17	07.05.17	6
12	Приним заявок и кандидатур на должности преподавателей и жематых	14д	04.05.17	17.05.17	
13	Проведение собесащений	2д	18.05.17	19.05.17	12
14	Заключительное одобрение кандидатур на совете	0	19.05.17	19.05.17	13
15	Обучение преподавателей и жематых британской технологии организации погружной программы	14д	20.05.17	02.06.17	14
16	Проведение родительских собраний	2д	22.06.17	23.06.17	
17	Проведение подготовительных работ на территории лагеря (субботники, косметический ремонт)	4д	15.05.17	18.05.17	10
18	Покупка необходимого оборудования для проведения лагеря	7д	05.05.17	11.05.17	
19	Обустройство территории лагеря под свою программу (установка багутов, плавания, компьютеров)	2д	12.05.17	13.05.17	18
20	Изготовление продукции с символикой лагеря	14д	13.05.17	26.05.17	
21	Получение разрешения об открытии лагеря от контролирующих органов	0	27.05.17	27.05.17	
22	Продажа путевок в лагерь	60д	10.05.17	08.07.17	
23	Открытие первой смены	0	05.06.17	05.06.17	
24	Коммуникации с родителями детей во время смены	14д	05.06.17	18.06.17	23
25	Коммуникации и консультирование с британскими наставником, предоставляющим лицензию	00д	08.05.17	06.07.17	11
26	Проведение занятий иностранным языком в течение смены	14д	05.06.17	18.06.17	23
27	Проведение культурно массовых развлекательных мероприятий в течение смены	14д	05.06.17	18.06.17	23
28	Устранение конфликтов между детьми и сотрудниками	14д	05.06.17	18.06.17	23
29	Контроль за выполняемой работой в лагере	14д	05.06.17	18.06.17	23
30	Контроль за исполнением проекта, соблюдением бюджета и сроков	60д	01.05.17	29.06.17	1
31	Закрытие первой смены	0	18.06.17	18.06.17	
32	Выдача зарплаты и благодарственных писем сотрудникам	1д	18.06.17	18.06.17	31
33	Корректировка маркетинговой кампании и оценка ее эффективности	10д	10.06.17	19.06.17	
34	Оценка качества и эффективности выполненной работы сотрудниками	1д	20.06.17	20.06.17	
35	Подведение итогов об эффективности проекта	1д	21.06.17	21.06.17	
36	Оформление проекта	0	22.06.17	22.06.17	

Рисунок 11 – Список работы из программы «Microsoft Project» для составления Диаграммы Ганта проекта по внедрению международного детского лагеря

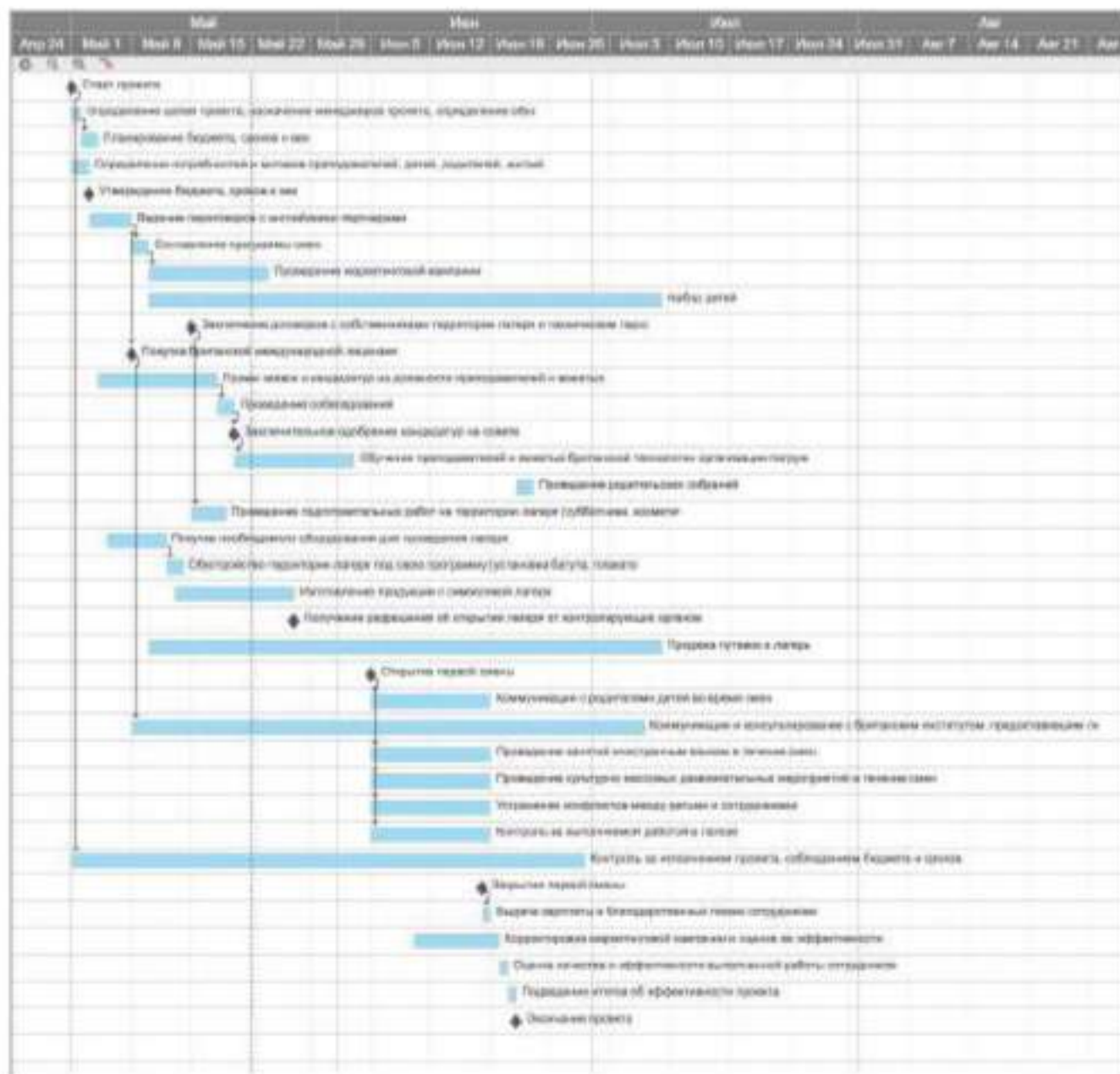


Рисунок 12 – Диаграмма Ганта из программы «Microsoft Project» по внедрению международного детского лагеря

Матрица ответственности определяет степень ответственности каждого члена команды за ту или иную задачу, если он имеет к ней некоторое отношение. В таблице 17 представлена матрица ответственности исследуемого проекта.

Таблица 17 Матрица ответственности проекта международного лагеря на предприятии «ИП Шестакова»

Работы	Участники						
	Менеджер проекта	Собственники	Отдел маркетинга	Преподаватели и волонтеры	Британские партнеры	Экономический отдел	Клининговая компания
I	2	3	4	5	6	7	8
Определение целей проекта, назначение менеджера проекта, определение объема желаемой прибыли.	И	И, О				И	
Планирование сроков, бюджета, вех	И, О	К		К	К		
Определение потребностей и мотивов преподавателей, детей, родителей	О	К	И	К	О		
Составление программы смены	И, О			К	К		
Утверждение бюджета, сроков и вех	И	О				И	
Разработка и утверждение программ смены	И	О		И	И		
Проведение маркетинговой кампании	О		И				
Поиск подходящего места для проведения лагеря	И	О				К	
Заключение договоров с собственниками территории лагеря и сотрудниками лагеря	И	О					

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8
Прием заявок и кандидатур вожатых и преподавателей, проведение собеседований, заключительное одобрение кандидатур	И	О					
Проведение подготовительных курсов для вожатых и преподавателей	И, О				И		
Проведение родительских собраний	И, О			И			О
Приведение подготовительных работ для открытия лагеря (субботники, небольшой ремонт, расстановка мебели и ее замена и т.д.)	И					К	О
Обустройство территории лагеря под свою программу (установка плакатов, компьютеров, привоз инвентаря), закуп инвентаря	И					К	О
Обработка территории лагеря от клещей	И					К	
Получение разрешения об открытии лагеря от контролирующих органов	И	О					
Коммуникации с родителями детей во время смен	О			И			
Проведение занятий по английскому языку	О			И			
Проведение развлекательных мероприятий	О			И			
Устранение конфликтов между детьми	О			И			
Устранение конфликтов между сотрудниками	И, О						
Контроль за выполняемой работой в лагере	И, О						
Контроль за исполнением проекта		О					
Выдача зарплаты и благодарственных писем	И	О				К	
Корректировка маркетинговой кампании и оценка ее эффективности	О		И				
Оценка качества и эффективности выполненной работы сотрудником и решение о дальнейшем сотрудничестве с этим человеком	И, О						
Подведение итогов об эффективности проекта	И	О		К		К	

Матрица коммуникаций проекта отображает информационные потоки и элементы, принадлежащие информационным потокам и обеспечивающие реализацию проекта. Матрица коммуникаций данного проекта показана в 18 таблице. К проектной коммуникации относится коммуникация «менеджер проекта – директору», а к операционным коммуникациям относятся «вожатые – менеджеру проекта», «вожатые и преподаватели – родителям», «маркетологи – менеджеру проекта».

Таблица 18 – Матрица коммуникаций проекта международного лагеря на предприятии «ИП Шестакова»

Кто говорит?	Что говорит?	Кому говорит?	Каким образом?	С какими намерениями?
Менеджер проекта	Отчет о выполненной работе	Директору	Личная встреча раз в неделю	Отчитаться о выполнении проекта
Вожатые	Отчет об отработанном дне	Менеджеру проекта	Собрания каждый день вечером	Отчитаться об отработанном дне, получить обратную связь
Вожатые и преподаватели	О любых возникших проблемах	Родителям	Устно при встрече или по телефону, при возникновении проблем	Устранить проблему, конфликт, успокоить родителей и детей
Маркетологи	Отчет о проведенной кампании и ее эффективности	Менеджеру проекта	Лично при встрече раз в неделю	Повысить эффективность маркетинговой кампании
Британские партнеры	Консультации, рекомендации	Менеджеру проекта	Раз в 2 недели по скайпу	Контроль над проектом и организацией, анализ проблем и их устранение

3.3 Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта

В основе процесса принятия управленческих решений инвестиционного характера лежат оценка и сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений. Поскольку сравниваемые показатели относятся к различным моментам времени, ключевой проблемой здесь является проблема их сопоставимости, поэтому для оценки инвестиционных проектов используются только дисконтированные методы анализа. Для частного бизнеса оценка инвестиционного проекта до начала капиталовложений дает возможность оценить инвестиционный проект с точки зрения рентабельности и минимизировать риск вложения денежных средств в заведомо убыточное предприятие. С этой позиции особую важность приобретают методы, позволяющие рассчитать эффективность инвестиций. Расчет эффективности начинается с определения приблизительных операционных и инвестиционных затрат [28].

Рассчитаем приблизительные затраты по проекту внедрения международной программы по изучению иностранных языков на предприятии «ИП Шестакова»: планируется провести по 3 смены в течение 3 лет по 150 детей. Для осуществления деятельности требуется 1 преподаватель на 10 человек, 1 вожатый на 15 человек и 3 менеджера проекта. Итого для одной смены потребуется 15 преподавателей, 10 вожатых и 3 менеджера, всего 28 человек.

Рассчитаем приблизительные операционные затраты при 150 проданных путевках на 1 смену.

1. Аренда помещения для проведения лагеря на 42 дня (включая электроэнергию и пользование территорией) – 1 500 000р (при условии, что в комнате живет по 5 человек, всего необходимо 30 комнат). В расчете на 1 смену – 500 000р.

2. Питание детей и сотрудников. Стоимость четырехразового питания в столовой на одного человека – 600р. Смена длится 14 дней. В расчете на 1 смену $600р \times 14дн \times (150 \text{ детей} + 28 \text{ сотрудников}) = 1 495 200р$.

3. ФОТ. Зарплата одного преподавателя за смену = 10.000р (работа 4 часа в день), зарплата одного вожатого за смену = 20.000р (работа 10 часов в день + питание), зарплата менеджера за одну смену = 40.000р. Итого ФОТ в расчете на 1 смену = $10.000 \times 15 + 20.000 \times 10 + 40.000 \times 3 = 470.000$ р.

4. Страховые взносы во внебюджетные фонды в расчете на 1 смену = 30% от ФОТ = $470.000 \times 0,3 = 141.000$ р.

5. Затраты на материалы в расчете на 1 смену = 30.000р.

6. Обслуживание батутного комплекса = 40.000р. в год. Итого в расчете на 1 смену = 13.333р

7. Производство продукции с символикой лагеря в расчете на 1 смену = 20.000р.

9. Маркетинг в расчете на 1 смену = 10.000р.

Итого операционных затрат в расчете на 1 смену = 2.679.533р.

В таблице 19 для наглядности представлены операционные затраты проекта международного иностранного лагеря.

Таблица 19 Операционные затраты проекта международного иностранного лагеря

Операционные затраты	На 3 смены (42 дня), руб.	На 1 смену (14 дней), руб.
1. Аренда помещения для проведения лагеря (включая электроэнергию и пользование территорией)	1.500.000	500.000
2. Питание детей и сотрудников. Стоимость четырехразового питания в столовой на одного человека = 600р	4.485.600	1.495.200
3. Фонд Оплаты Труда преподавателей и вожатых	1.410.000	470.000
4. Страховые взносы во внебюджетные фонды	423.000	141.000
5. Материалы (бумага, канцелярия и пр.)	90.000	30.000
6. Обслуживание батутного комплекса	40.000	13.333
7. Производство продукции с символикой лагеря	60.000	20.000
8. Маркетинг	30.000	10.000
Итого операционных затрат:	8.038.600	2.679.533

Рассчитаем приблизительные операционные затраты при 150 продажных поездках на Емелю:

1. Затраты на маркетинговую кампанию = 100 000р. (договор на 4 мес.)
 2. Затраты на подготовку лагеря = 50 000р.
 3. Затраты на оплату труда менеджеров до начала проекта (на осуществление всех предварительных мероприятий в течение месяца) = 90 000р.
 4. Покупка батутного комплекса = 2 500 000р. и его доставка = 5000р.
 5. Монтаж батутного комплекса = 30 000р.
 6. Покупка очков виртуальной реальности 4 шт. = 60 000х4 = 240 000р.
Дополнительно приобретается программа (HMA) = 40 000р.
 7. Покупка PlayStation 4 шт. = 35 000х4 = 140 000р.
 8. Покупка спикеров концертного назначения = 90 000р.
 9. Лицензия на международную программу лагеря, рассчитанная на 3 года = 500 000р.
 10. Канцтовары = 300р.
 11. Связь интернет = 600р.
 12. Транспортные расходы = 1000р.
- Итого инвестиционных затрат = 3 681 899р.

В таблице 20 для наглядности представлены инвестиционные затраты проекта международного иностранного лагеря.

Таблица 20 – Инвестиционные затраты проекта международного иностранного лагеря

Инвестиционные затраты	До начала проекта, руб.
1	2
1. Маркетинговая кампания	100 000
2. Подготовка лагеря	50 000
3. Оплата труда менеджеров	90 000

Продолжение таблицы 20

1	2
4. Страховые взносы во внебюджетные фонды	27 000
5. Покупка батутного комплекса на 3 г	2 500 000
6. Доставка батутного комплекса	5 000
7. Монтаж батутного комплекса ВПФ	39 000
8. Покупка PlayStation 4шт на 3 г	140 000
9. Покупка спикеров концертного значения на 3 г	90 000
10. Покупка очков виртуальной реальности	240 000
11. Британская лицензия на организацию лагеря на 3г	500 000
12. Канцелярия	300
13. Связь и интернет	600
14. Транспортные расходы	1000
Итого инвестиционных затрат:	3 782 900

Затем рассчитаем выручку, полученную от реализации проекта. При продаже 150 путевок, стоимость которых составляет 26 000р. и продаже сувениров с символикой лагеря, выручка = 150 шт × 26 000р. + 90 000р. = 3 990 000р.

В расчетах эффективности проекта будут применены дисконтированные методы. Основная задача ставки дисконтирования – отразить стоимость денег для инвестора. Отсюда, кто вкладывает свои средства в проект, под того и рассчитывают чистый денежный поток, задают ставку и определяют показатели эффективности. В зависимости от структуры капитала ставку можно задать с точки зрения кредитора (заемный капитал), акционера (собственный капитал) и полных инвестиционных затрат (смешанная структура капитала). Поскольку по решению заказчика проекта будет использоваться собственный капитал, то примем следующий метод для определения ставки дисконтирования:

$$E = a + h + c, \quad (2)$$

где a – безрисковая номинальная доходность (альтернативная), %;

h – уровень инфляции, %;

c – учёт рисков проекта, %.

В качестве безрисковой доходности возьмем уровень депозитов для юридических лиц по банкам, входящим в первую десятку по рейтингу ЦБ РФ – 9,25% (по

срокам депозитов более года). Уровень инфляции за 2016 год составила 5,40%, величину риска определим в 10% (высокая степень риска обусловлена сложной задачей набрать в лагерь 150 детей). Тогда величина ставки дисконтирования за год составит 24,65%.

Коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора) определяется по формуле:

$$k_t = \frac{1}{(1 + e)^t}, \quad (3)$$

где e – ставка дисконтирования;

$t = 0, 1, 2, \dots$ – номер периода.

Рассмотрим, как велся расчет показателей экономической эффективности в таблице 9. Важнейшим показателем эффективности инвестиционного проекта является чистая текущая стоимость (другие названия ЧТС – интегральный экономический эффект, чистая текущая приведенная стоимость, чистый дисконтированный доход, Net Present Value, NPV) – накопленный дисконтированный эффект за расчетный период. Сразу нужно отметить, что часто под NPV понимается эффект за все периоды анализа (то есть уже суммарный эффект), в то время как ЧТС рассматривается по периодам (на основе накопительных вычислений). Поэтому в процессе анализа будем придерживаться выбранной терминологии. ЧТС определяется по следующей формуле 6:

$$\text{ЧТС} = \sum_m (P_m - O'_m) \cdot \frac{1}{(1 + E)^{t_m - t_0}} - \sum_m K_m \cdot \frac{1}{(1 + E)^{t_m - t_0}} \quad (4)$$

где P_m – приток денежных средств на m -м шаге;

O'_m – величина оттока денежных средств на m -м шаге без капиталовложений (K) (инвестиций) на том же шаге;

K_m – капиталовложения (инвестиции) на шаге m ;

E – ставка дисконтирования за период (в долях);

$t = 0, 1, 2, \dots, m$ – номер периода

Следующим важным показателем является индекс доходности дисконтированных инвестиций (другие названия – ИДД, рентабельность инвестиций, Profitability Index, PI) – отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. ИДД равен увеличенному на единицу отношению NPV к накопленному дисконтированному объему инвестиций. Формула для определения ИДД имеет следующий вид (формула 4):

$$\text{ИДД} = \frac{\sum_m (P_m - O'_m) \cdot \frac{1}{(1+E)^{t_m-1}}}{\sum_m K_m \cdot \frac{1}{(1+E)^{t_m-1}}} \quad (5)$$

В наиболее распространенном случае проектов, начинающихся с (инвестиционных) затрат и имеющих положительное значение чистых денежных поступлений применяется внутренняя норма доходности (другие названия – ВНД, внутренняя норма дисконта, внутренняя норма прибыли, внутренний коэффициент эффективности, Internal Rate of Return, IRR). Внутренняя норма доходности – это ставка дисконтирования, при которой NPV проекта становится равным нулю [29]. Для таких инвестиций справедливо утверждение о том, что чем выше норма дисконта (E), тем меньше величина интегрального эффекта (NPV), что как раз и иллюстрирует рисунок 13.

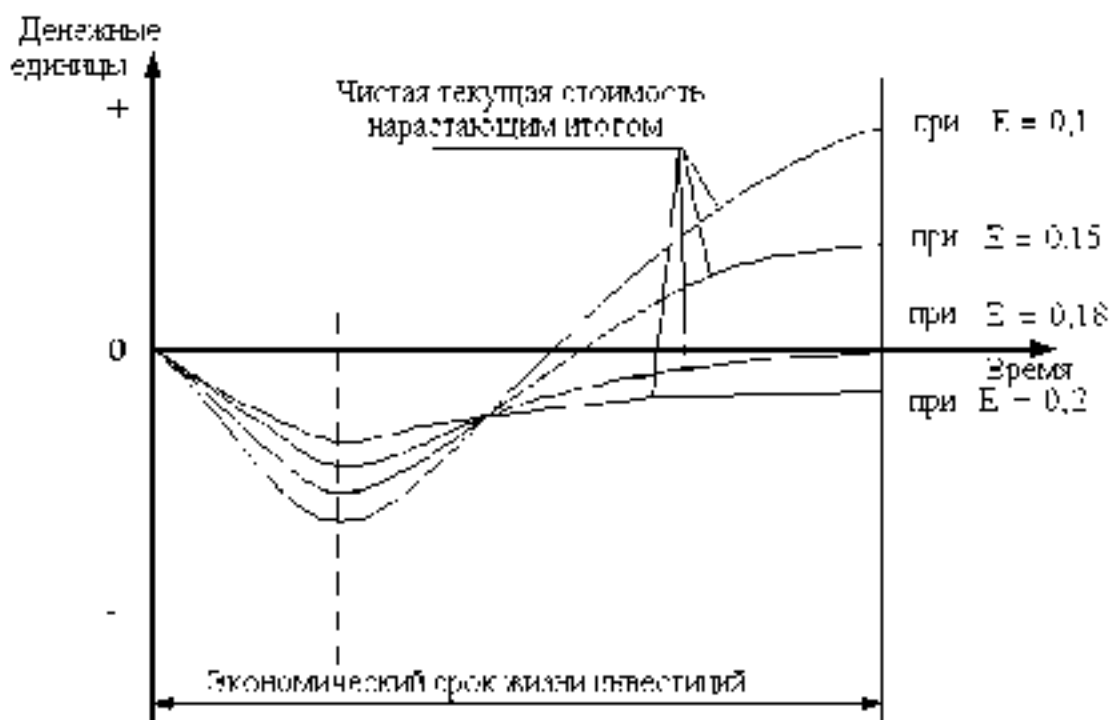


Рисунок 13 – Зависимость NPV от величины ставки дисконтирования

Период окупаемости. Метод расчета срока окупаемости (PP) инвестиций состоит в определении того срока, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций. Если сформулировать суть этого метода более точно, то он предполагает вычисление того периода, за который кумулятивная сумма (сумма нарастающим итогом) денежных поступлений сравнивается с суммой первоначальных инвестиций [30].

Далее сделаем расчет денежных потоков по проекту для расчета показателей экономической эффективности. Базой для расчетов всех показателей эффективности инвестиционных проектов является вычисление чистого потока денежных средств, который определяется как разность текущих доходов (приток) и расходов (отток), связанных с реализацией инвестиционного проекта и измеряемых количеством денежных единиц в единицу времени (денежная единица/единица времени).

В большинстве случаев вложения капитала происходят в начале реализации проекта на нулевом этапе или в течение нескольких первых периодов, а затем

следует приток денежных средств. С финансовой точки зрения потоки текущих доходов и расходов, а также чистый приток денежных средств полностью характеризуют инвестиционный проект. В таблице 21 представлены денежные потоки и расчет показателей экономической эффективности.

Таблица 21 – Показатели экономической эффективности для проекта международного иностранного лагеря

Денежные потоки и показатели экономической эффективности	Период (1 период – 42 дня, 3 смены)			
	0	1	2	3
Поступления денежных средств:				
Реализация путевок, руб.		11 700 000	12 870 000	14 157 000
Продажа продукции с символикой лагеря, руб.		90 000	99 000	108 900
Выбытия денежных средств:				
Инвестиционные затраты, руб.	3 782 900			
Операционные затраты, руб.		8 038 600	8 842 460	9 726 706
Чистый поток денежных средств, руб.	-3 782 900	3 751 400	4 126 540	4 539 194
Ставка дисконтирования, % (годовая)	24,65			
Коэффициенты дисконтирования	1	0,8	0,65	0,52
Дисконтированные чистые потоки денежных средств	-3 782 900	3 001 120	2 682 251	2 360 381
Чистая текущая стоимость (NPV), руб.	4 260 852			
Дисконтированные чистые потоки денежных средств нарастающим итогом (кумулятивные денежные потоки), руб.	-3 782 900	-781 780	1 900 471	4 260 852
Индекс доходности (PI)	1,3			
Внутренняя норма доходности (IRR)	87			
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), год	1 год – (781 780 / 2 360 381) * 12 – 1 год 4 мес.			

Иллюстрация денежных потоков для наглядности и детального понимания представлена на рисунках 14 и 15, при этом на рисунке 14 представлены

прогнозные денежные потоки по проекту международного иностранного лагеря, а на рисунке 15 график ЧДД и ЧТС от международного проекта международного иностранного лагеря.



Рисунок 14 – Прогнозные денежные потоки по проекту международного иностранного лагеря

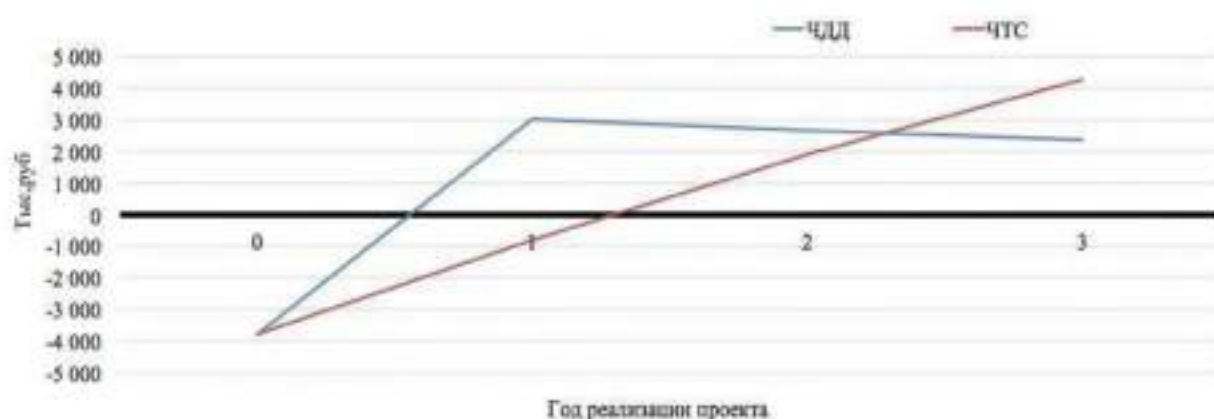


Рисунок 15 – График ЧДД и ЧТС от международного проекта международного иностранного лагеря

Таким образом, по итогам посчитанных экономических показателей эффективности, проект является экономически выгодным, так как NPV проекта = 4 260 852р., что больше 0. Также проект выгоден для вложений, так как PI = 1,3, что является больше 1. Данный индекс показывает, что затраты будут полностью окуплены за счет полученных притоков и на каждый рубль инвестиции инвестор

получает 30 копеек, что говорит о достаточно высокой эффективности вложений. Период окупаемости проекта составил 1 год и 4 месяца, что является меньше, чем срок жизни проекта, следовательно, проект выгоден. Внутренняя норма доходности IRR составила 87%, что составляет в 3.5 раза больше ставки дисконтирования 24.65. Данные свидетельствуют о том, что при условии достоверности исходных данных, проект выглядит экономически целесообразным и привлекательным.

Таким образом, в третьей главе выпускной квалификационной работы был разработан проект по внедрению международной программы детского иностранного лагеря на предприятии «ИП Шестакова». По результатам оценки экономической эффективности, проект является выгодным. В результате внедрения данного проекта, ожидается повышение конкурентоспособности отдела иностранных языков предприятия «ИП Шестакова», а также формирование конкурентного преимущества за счет предложения уникальной услуги клиентам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены вопросы разработки стратегии по внедрению международной программы по изучению иностранных языков на предприятии «ИП Шестакова».

В ходе разработки проекта были решены поставленные задачи, а именно:

- проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия «ИП Шестакова»;

- проанализированы теория, международный и отечественный опыт повышения конкурентоспособности предприятия в условиях глобальной экономики;

- рассмотрены особенности стратегического целеполагания предприятия «ИП Шестакова»;

- произведено планирование проекта по внедрению международной программы по изучению иностранных языков на предприятии «ИП Шестакова», дана оценка экономической эффективности проекта.

Таким образом, цель работы, заключающаяся в том, чтобы разработать проект по внедрению международной программы по изучению иностранных языков на предприятии «ИП Шестакова» для повышения конкурентоспособности в условиях глобальной экономики, достигнута, получены навыки разработки проектов, оценки экономической эффективности их реализации.

Разработанный проект экономически целесообразен и при осуществлении его на практике имеет результатом решение основной проблемы повышения конкурентоспособности в условиях глобальной экономики и большого числа конкурентов. Выгоды от реализации проекта подтверждены расчетами показателей экономической эффективности, значения которых соответствуют существующим нормам.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алабугин, А.А. Стратегический менеджмент: Учебно-методический комплекс, рабочая тетрадь по практическим заданиям и методические указания по выполнению курсовой работы (проекта) для слушателей Президентской программы подготовки кадров / А.А. Алабугин, В.П. Горшенин. - Челябинск. 2007. - 150 с.
2. Седых, А.П. Организационное поведение: учебное пособие. Изд-во Московского государственного открытого университета. 2011 - г. 164 с.
3. Маслов, Д.Н. Функциональная оценка системы управления / Малявин, Г. Рогачева // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 3. - С. 103-113
4. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учеб. / Г.В. Савицкая. – 11-е изд, испр. и доп. – М.: Новое знание. 2005. – 651 с.
5. Менеджерлайнс. Режим доступа: <http://www.managerlines.ru/linems-717-1.html>
6. ГКС. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#
7. Фомина, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.П., Алексеева Изд-во Московского государственного открытого университета. 2010 г. - 117 с.
8. Гальяутдинов. Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/matrixa-bkg>
9. Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/basss/2001-06/19.shtml>
10. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. М. Альпина Паблишер, 2011. 454с. Аброев, И.Д. Менеджмент как система управления: учеб. / И.Д. Аброев. - М.: Инфра-М. 2012. - 344 с.
11. Лукашевич В.В. Менеджмент: Учеб. пособие для студентов вузов / И.И. Астахова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005 - 255 с.
12. Портал об HR. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/strategicheskoe-videnie-i-missiya-kompanii>

13. Лукаш, Ю.А. Энциклопедический словарь-справочник руководителя предприятия. М.: Книжный мир, 2004. – 1504 с.
14. Алабугин, А.А. Управление проектами стратегического развития: учебное пособие по выполнению практических занятий курсового (дипломного) проектирования / А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 35 с.
15. Белецкий, А.А. Система комплексной оценки эффективности менеджмента / А.А. Белецкий // Финансы и кредит. - 2010. - № 34. - 46-52 с.
16. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2008. – 224 с.
17. Глазов, М.М. Менеджмент предприятия: анализ и диагностика: учеб. для вузов / М.М. Глазов, И.П. Фирсова. – СПб.: Андреевский издат. дом, 2011. – 240 с.
18. Дмитриади, П.А. Экономическая эффективность и пути формирования различных типов систем управления продажами в российских предпринимательских компаниях / П.А. Дмитриади, Н.М. Ароян, Г.А. Ходарева // в сборнике Стратегические коммуникации, теоретические знания и практические навыки в экономике, управлении проектами, педагогике, праве, политологии, природопользовании, психологии, медицине, философии, филологии, социологии, технике, математике, физике. – СПб, 2013. – 98 с.
19. Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент: Учебник / П.И. Алмазова Перевод с английского – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 234 с.
20. Никонова, А. Стратегическое планирование и развитие предприятий: основы адаптивного подхода / А. Никонова // Проблемы теории и практики управления - 2011 - № 9 – 105 с.
21. Миронов, М.Г. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Е.А. Замедлина, Е.В. Жарикова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2005 – 224 с.
22. Хасси, Д. Стратегия и планирование: пер. с англ. / под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб.: Питер, 2012. – 300 с.
23. Наумов, В.Н. Подход к управлению продажами с помощью сбалансированной

- системы показателей / В.Н. Наумов // Управление каналами дистрибуции. - 2014. - № 4. - 280-282 с.
24. Тонгузов, Н.К., Автоматизация естественных методов планирования и управления на основе программы Microsoft Project: Учебное пособие по лабораторной работе / А.Е. Щелконогов. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. - 34 с.
25. Воропаев, В. И. Управление проектами в России. /В. И. Воропаев - М.: Аланс. 2005. - 215с.
2. Бабанова, Ю.В. Технология принятия решения по формированию направления инновационного развития предприятия / Ю.В. Бабанова, В.П. Горшенин // Современные тенденции развития инновационной экономики: сборник статей участников Международной заочной научно-практической конференции. - Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. - 110 – 115 с.
1. Попов, В.П. Системный анализ в менеджменте: учеб. пособие для вузов / В.П. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко- М.: КноРус, 2010. - 300 с.
2. Бочаров, В.В. Инвестиции. -В.В.Бочаров - Питер, 2008. - 384с
3. Архипов, А.М. Теоретические вопросы современных конкурентных стратегий / А.М. Архипов // Финансы и кредит. - 2010. - № 21. - 60-68 с.
4. Хайдуков, И.Ф. Оценка эффективности проекта на стадии планирования проекта: Методические рекомендации по выполнению контрольных, курсовых и дипломных работ. – Челябинск, 2009. – 17 с.