

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 управления инновациями в бизнесе

~~РАБОТА ПРОВЕРЕНА~~

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.э.н.,
доцент
_____ К. В. Кардапольцев

« » июня 2017 г.

Повышение эффективности языкового центра «The English Club»
на основе внедрения инновационных методов обучения

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–27.03.05.2017.792.ПЗ ВКР

Консультанты:
Проектная часть, к.э.н.,
доцент
_____ Н. К. Топузов

« » _____ 2017 г.

Экономическая часть, к.т.н.,
доцент
_____ В. П. Томашев

« » _____ 2017 г.

« » _____ 2017 г.

Руководитель работы,
_____ А.Е.Щелконогов

« » _____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-460
_____ Е.Г.Козлова

« » _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А. Е. Щелконогов

« » _____ 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Козлова Е. Г. Повышение эффективности языкового центра «The English Club» на основе внедрения инновационных методов обучения. Челябинск: ЮУрГУ, 2019. 122 с., 17 ил., 23 табл., библиогр. список – 27 назв., 5 прил.

В работе описано исследование АНОО ДЮ «The English Club» и разработан проект по повышению эффективности центра на основании внедрения инновационных методов обучения.

Проведен анализ внутренней и внешней среды организации, проанализированы ее сильные и слабые стороны, сформулированы ключевые факторы успеха компании.

Также в первой главе данной работы рассмотрены организационная культура и организационная структура предприятия.

Во второй главе работы описаны все инновационные предложения, перечислены потребительские требования и обоснован выбор главной обеспечивающей характеристики.

В третьей части работы рассмотрены цели и задачи компании, разработаны условия реализации проектных мероприятий по внедрению инновационного метода обучения.

Проведен анализ экономической эффективности от реализации проекта по реструктуризации предприятия. Даны рекомендации по дальнейшему развитию деятельности организации.

ОСЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ	10
1.1 Общие сведения о компании «The English Club» и история ее развития	10
1.2 Анализ внешней среды	11
1.2.1 STEEP-анализ	11
1.2.2 Анализ конкуренции с помощью модели «5 сил Портера».....	16
1.2.3 БКГ-Анализ,.....	26
1.2.4 Матрица СЗХ	30
1.3 Анализ внутренней среды	32
1.3.1 Модель «7S McKinsey»	32
1.3.2 SW-Анализ	41
1.4 SWOT-Анализ	43
1.5 Выявление проблем организации при помощи матрицы Глайстера	46
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН	46
2 АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТРЕБОВАНИЙ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ХАРАКТЕРИСТИК ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	51
2.1 Общие положения интегрально-матричного анализа	51
2.2 Общее направление проектных изменений.....	51
2.3 Этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта... 56	
2.4 Алгоритм выбора приоритетных частных характеристик второго уровня	76
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА	84
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ	86
3.1 Технология внедрения проектного решения	86
3.2 Построение идеологии управления проектом.....	88
3.2.1 Построение пирамиды целеполагания	88

3.3 График Ганта.....	93
3.4 Анализ поля сил Курга Левина.....	93
3.5 Финансовые показатели реализации проекта.....	97
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ТРИ	109
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	110
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	112
ПРИЛОЖЕНИЯ	115
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анализ влияния факторов внешней среды на языковой центр «The English Club»	115
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анализ конкурентов языкового центра «The English Club»	117
ПРИЛОЖЕНИЕ В. SNW-анализ	120
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Расчётные амплитуды взаимной связи основными ПТ и коррелированными ОХ	121
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Расчётные показатели рейтинга обеспечивающих характеристик	122

ВВЕДЕНИЕ

Двадцать первый век считается веком постиндустриального общества, в экономике которого преобладает именно инновационный сектор, и хотя промышленное производство по-прежнему занимает достаточно большую нишу, но все же постепенно отходит на второй план, а основой становится развивающийся рынок высококачественных услуг. С каждым годом все больше и больше отечественных фирм и производств «осовремениваются» и переходят на более новые технологии, используют обновленные модели иностранного оборудования и заключают сделки о сотрудничестве с зарубежными партнерами. Это ведет к тому, что в последнее десятилетие запросы на сотрудников со знанием языков возросли в несколько раз. В современном мире сложно найти вакансию, в требованиях к которой не было бы указано: «требуется знание иностранных языков». Соответственно, растет в геометрической прогрессии и востребованность их изучения.

Помимо этого, Россия является одной из сильнейших держав на мировой арене, сильнейших в развитии во многих областях человеческой жизни: экономической, социальной, политической, даже спортивной. Не удивительно, что зачастую именно России выпадает возможность проведения крупнейших мировых событий. Так, например, в 2018 году Россия становится принимающей стороной Чемпионата мира по футболу ФИФА 2018. Что касается отдельных городов, а в частности Челябинска, то за последние несколько лет город приобрел определенную репутацию места, способного принять и провести крупные события даже мирового масштаба. В Челябинске и Челябинской области прошло несколько чемпионатов Европы и мира (2012- Чемпионат Европы по дзюдо, 2014

Чемпионат мира по дзюдо, 2015- Чемпионат мира по тхэквондо, 2016- этап кубка мира по сноубордingu и пр.). А также именно нашему городу выпала честь принять глав государств на саммиты ШОС и БРИКС в 2020 году. Абсолютно в каждом из этих мероприятий были и будут задействованы тысячи волонтеров, сотни организаций, десятки партнеров, и каждый из тех, кто принимает участие в

организации подобных мероприятий, обязан знать хотя бы один иностранный язык

Актуальность данной работы заключается в том, что процесс распространения необходимости в изучении английского, французского, немецкого, китайского и других языков, на которых говорит все мировое сообщество, стремительно набирает обороты. А вместе с этим растет и количество возможностей для получения дополнительного образования в данной сфере. С каждым годом открывается все больше и больше языковых центров, которые предоставляют образовательные услуги, при этом каждый из них имеет свои отличительные особенности: общение с носителями, индивидуальные занятия, возможность изучения менее распространенных языков и пр. Что является ключевым фактором в выборе центра? Какое образование является качественным? Какие изменения может претерпевать это образование, и какие новшества можно внедрять в связи с непрерывным развитием и модификацией каждого из языков? На все эти вопросы важно знать ответ, чтобы полученные знания соответствовали необходимому уровню в соответствии с целью их получения.

В качестве объекта исследования в данной работе выбран языковой центр «The English Club» в городе Челябинск.

Целью данной работы является анализ управления предприятием в условиях конкурентного окружения, разработка и реализация проектных решений по повышению эффективности организации.

Данная цель предполагает решение следующих взаимосвязанных задач:

- проведение анализа внешней среды организации, выявление проблем и возможностей, структуры и динамики развития организации, а также положения на рынке и конкурентоспособности организации;

- проведение анализа внутренней среды, определение типа организационной структуры и структуры организации, раскрытие сильных и слабых сторон центра;

- определение показателей деятельности языкового центра, необходимых для проведения анализа финансового состояния рассматриваемой организации.
- проведение анализа потребительских требований и обеспечивающих характеристик для реализации проекта:
 - расчет показателей, характеризующих финансовую устойчивость, а также анализ финансового состояния исследуемой фирмы;
 - разработка и реализация проектных решений для повышения эффективности организации.

1 КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Общие сведения о компании «The English Club» и история ее развития

Языковая школа «The English Club» была создана в 1992 году и первоначально являлась исключительно клубом общения на английском языке. Тогда в клуб приходили студенты, люди, которым было интересно изучение разговорного языка, а также те редкие носители языка, которые на тот момент жили в Челябинске. Тенденция привлечения иностранных носителей сохраняется и по сей день и является исключительной особенностью данного центра.

С 1993 года языковой центр стал функционировать как образовательная организация. Были открыты курсы по изучению английского для взрослых, а с 1994 в центре стали обучать совсем юных студентов в возрасте от 7 лет, а с 1999 - от 4. В 2001 году центр расширил границы своих возможностей, открыв один из крупнейших на данный момент на Южном Урале языковых лагерей, который с 2004 года носит название «4U CAMP». С 2003 года языковой центр является членом ассоциации ATEEL – международного объединения языковых школ, которые преподают английский и большинство европейских языков. С 2006 года английская школа присоединилась к программе международного студенческого обмена «Work and travel», которая в настоящее время пользуется огромной популярностью у студентов, желающих получить качественную языковую практику, посмотреть мир, при этом зарабатывая. В 2008 году в английском клубе был открыт Южно-Уральский экзаменационный центр по приему Кембриджских экзаменов и тестов IELTS, результаты которых необходимы для поступления в зарубежные ВУЗы США, Канады, Великобритании, Новой Зеландии и др. В 2010 произошло целых два значимых для центра события: "Английский клуб" получил диплом лауреата Всероссийского конкурса «Лучшие учебные центры России», а также был создан международный отдел, и было положено начало работы направления «Обучение за рубежом», что вывело центр на новый уровень. С 2011 года в языковом центре «The English Club» стали преподавать и другие языки: французский, испанский, китайский, итальянский и немецкий. Также в 2011 году

возраст студентов, которых принимали в клуб для обучения, понизился до 1,5 лет. До данной языковой школы такой практики не имел ни один центр в области, так что данный шаг стал своего рода инновацией в преподавании.

На протяжении всей деятельности языковая школа постепенно расширяла и свои территориальные границы. На данный момент школа имеет 11 учебных центров в разных районах города, в которых обучается более 4000 студентов. В настоящее время штат насчитывает более 130 квалифицированных преподавателей, которые владеют языком на уровне не ниже С1, а сама школа является крупнейшей в городе Челябинск.

1.2 Анализ внешней среды

Чтобы оценить все имеющиеся возможности организации, следует провести анализ внешней среды, по результатам которого можно будет спрогнозировать потенциальные угрозы для создания и реализации проекта, а также будет получено видение стратегии по достижению целей центра.

В данной работе рассмотрены несколько методик, такие как STEEP-анализ, матрицы БКГ и СЗХ и анализ конкуренции по М. Портеру.

1.2.1 STEEP-анализ

Для выявления наиболее важных факторов внешней среды проведём комплексный анализ факторов – STEEP-анализ. Данное исследование позволит понять рынок, положение компании на этом рынке, её потенциал и направления вектора развития языковой школы. Также STEEP-анализ позволит определить факторы в 5 сферах деятельности, которые могут оказывать влияние как положительное, так и отрицательное, и установить силу их влияния: найти способы устранения отрицательных последствий и реализации возможностей.

Данный вид анализа макроэкономического окружения включает в себя следующие элементы:

- (S) Социальный.

Анализ социальной среды компании дает возможность определить влияние некоторых социальных процессов и факторов, к примеру, демографической ситуации, отношения людей к качеству жизни и работе, обычаям и пр.

- (T) Технологический.

Данный элемент обозначает те возможности, которые позволяют развивать науку и технику, устанавливать соответствие между производственными ресурсами и средствами, открывать новые возможности для производства и реализации продукции

- (E) Экономический.

Включает в себя динамику уровня инфляции и процентной ставки, валютных курсов, уровня доходов населения, эластичности спроса и предложения, возможность выявления основных тенденций макроэкономических показателей национальной экономики, а также уровня безработицы и изменения стоимости ресурсов.

- (E) Экологический.

Этот элемент помогает установить влияние всех природных и климатических условий, географического положение организации, экологических особенностей на деятельность рассматриваемой организации.

- (P) Политико-правовой.

В данном пункте необходимо установить такие факторы, как стабильность правительства, государственное регулирование предпринимательства, деятельность государства на международной арене, санкционные меры, правила и порядок лицензирования и пр.

Рассмотрим группы факторов:

I. Социальные факторы.

1) Рост численности интернет-пользователей → появление новых возможностей получения дистанционного образования → увеличение количества

онлайн-площадок для изучения иностранных языков → уменьшение спроса на услуги языковой школы → потеря прибыли (УГРОЗА).

2) Тенденция развития волонтерского движения → участие и организация мероприятий международного масштаба → рост потребности в большом количестве волонтеров со знанием иностранных языков → увеличение спроса на услуги центра → увеличение прибыли (ВОЗМОЖНОСТЬ).

3) Увеличение количества российских ВУЗов, входящих в мировые рейтинги → налаживание партнерских отношений с зарубежными университетами, академиями, институтами → активное развитие направления «образование по обмену» → рост спроса на услуги центров изучения иностранных языков → рост количества студентов → увеличение прибыли (ВОЗМОЖНОСТЬ).

II. Технологические факторы.

4) Развитие направления SEO-оптимизации и SMM-продвижения → больше возможностей влияния на потенциальных студентов клуба посредством распространения информации в социальных сетях и интернете → привлечение новой волны потребителей → рост прибыли (ВОЗМОЖНОСТЬ).

5) Стремительное и непрерывное изменение иностранных языков → постоянное устаревание информации о правилах грамматики, лексики и разговорного языка → снижение качества преподавания → повышение уровня недовольства среди студентов → потеря лояльности обучающихся к организации → потеря прибыли (УГРОЗА).

III. Экономические факторы.

6) Ослабление российской валюты → сокращение потоков российских туристов за границу → снижение мотивации к изучению языков → снижение количества студентов → сокращение доходов (УГРОЗА).

7) Сокращение уровня заработной платы в России → сокращение покупательских возможностей граждан → отказ потребителя от определенных

видов товаров или услуг → снижение спроса на услуги языковой школы → сокращение количества студентов → снижение дохода (УГРОЗА).

IV. Экологические факторы.

8) Ухудшения климата, связанные с глобальным потеплением → повышение необходимости сотрудничества с КЭНЭП → образование новых международных организаций по защите окружающей среды → общее повышение спроса на услуги по обучению официальным языкам ООН → повышение востребованности языковых школ (ВОЗМОЖНОСТЬ).

V. Политико-правовые факторы.

9) Неустойчивое положение России на мировой арене → настороженное отношение иностранных граждан к поиску работы в России → снижение количества потенциальных сотрудников - носителей языка → отсутствие возможности расширения сети клуба и открытия новых филиалов из-за отсутствия носителей (УГРОЗА).

10) Развитие отношений России и Китая → развитие перспектив дальнейшего международного сотрудничества → рост востребованности китайского языка → активное увеличение количества студентов, интересующихся данным направлением языка → рост прибыли (ВОЗМОЖНОСТЬ).

Итоги анализа влияния факторов внешней среды на языковой центр «The English Club» представлены в таблице 1.1 (подробный анализ приведен в приложении А).

Внешняя среда центра представлена наличием различных факторов, влияющих на языковую школу, что характеризует ее как индивидуальную и сложную организацию. Сама среда характеризуется большим уровнем изменчивости, что является движущим фактором для развития организации. Для более наглядного анализа составим профиль среды (рисунок 1.1).

Таблица 1.1 – Анализ внешнего окружения языкового центра «The English Club» по методике STEEP

Фактор	Средний балл
Социальные факторы	0,057
Технологические факторы	0,045
Экономические факторы	-1,23
Экологические факторы	0,06
Политические факторы	0,07
ВСЕГО (+)	2,15
ВСЕГО (-)	4,15

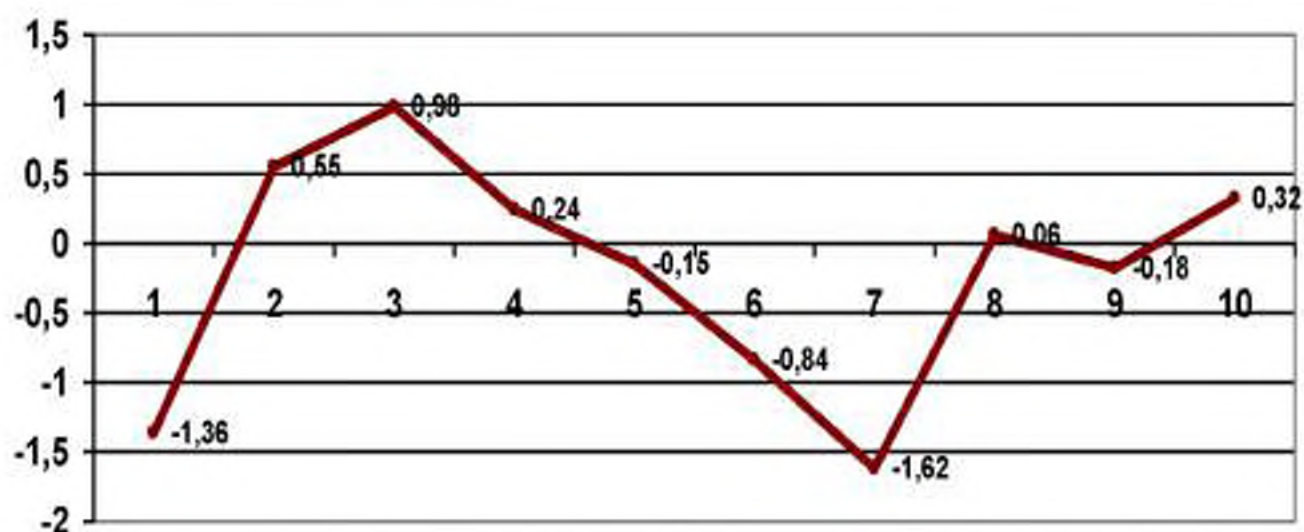


Рисунок 1.1 – Профиль среды языкового центра «The English Club»

Как видно из таблицы 1.1 наибольшее влияние на компанию оказывают экономические факторы, причем знак влияния имеет отрицательное значение. Это значит, что именно рынок будет определять границы цен на услуги языковой школы, влиять на дальнейшее развитие фирмы.

Чтобы иметь возможность оценить влияние факторов макросреды, вычислим коэффициент профиля среды:

$$КПС = \frac{+ \sum \text{баллов}}{- \sum \text{баллов}} = \frac{2,15}{4,15} = 0,52.$$

Значение 0,52 меньше единицы, что позволяет нам сделать вывод о неблагоприятном влиянии внешней среды на компанию.

По результатам анализа всех полученных данных относительно дальнего окружения организации «The English Club», становится понятно, что внешняя среда оказывает по большей мере негативное влияние на деятельность компании. Таким образом, в первую очередь необходимо принять меры по ликвидации имеющихся угроз, и только после этого реализовывать существующие возможности.

1.2.2 Анализ конкуренции с помощью модели «5 сил Портера»

Конкуренция всегда являлась, является и будет являться основой рыночной экономики. Это своего рода соперничество между всеми действующими в одной области организациями на рынке за получение выгоды. В свою очередь, в широком смысле конкуренция - это все те объекты внешней среды, которые обесценивают продукт данной фирмы для потенциального потребителя. В узком смысле, конкурент – это организация, которая дает потребителю право выбора некоего альтернативного варианта, способного удовлетворить его запросы.

Способность быть лучше конкурентов для потребителя – это конкурентное преимущество фирмы.

Несмотря на то, что существует множество различных рынков, где конкурентные условия никогда не бывают одинаковыми, многие процессы, связанные с соперничеством на этих рынках похожи настолько, что можно составить и применить некую совокупную схему для определения всех параметров конкурентных сил. Майкл Портер предложил разбить состояние конкуренции на пять конкурентных пространств, в которых действуют определенные силы:

- сила потребителей;
- сила поставщиков;

- сила действующих конкурентов;
- угроза появления новых игроков;
- угроза появления товаров-заменителей.

С помощью данного анализа исследуем микросреду АНОО «The English Club» и выявим факторы, влияющие на успех деятельности компании, а также угроз появления продуктов-заменителей и новых компаний, работающих в той же сфере, также установим степень рыночной власти поставщиков и потребителей, а также уровень конкурентной борьбы. Подробное рассмотрим ближайших конкурентов языкового центра «The English Club» и его положение на рынке по вышеприведенным критериям.

1. Сила потребителей.

Потребителями компании «Английский клуб» являются физические лица различных возрастных категорий: начиная с групп для детей от 1,5 лет (группы для детей, которые занимаются вместе с родителями) и старше, заканчивая группами для взрослых, стать студентом которых может человек в любом возрасте, начиная с 18 лет. Также потребители – студенты, берущие индивидуальные уроки или занимающиеся в разговорных клубах общения с посетителями языка. На данный момент количество студентов данного языкового центра превышает 4000, и эта цифра растет с каждым годом.

В настоящее время ценовая политика компании достаточно лояльна: на обучение действуют различные скидочные системы, в том числе накопительная скидка на обучение для студентов, выбирающих услуги языкового центра «The English Club» на протяжении двух и более лет. При этом стоимость обучения без учета скидки приблизительно равна среднему значению цен за обучение в других языковых центрах города. Если школа начнет поднимать уровень цен, то примут решение сменить компанию преимущественно те студенты, которые обучаются в центре не более 2 лет: на них изменение цены отразится наиболее сильно, т.к. процент ежемесячной скидки напрямую зависит от количества лет обучения. Так, даже при повышении цен потребитель, пользующийся услугами

компания на протяжении долгого периода времени, все равно предпочтет остаться в компании, т.к. условия по-прежнему будут выгодными.

Также прослеживается прямая зависимость между потребителем и количеством услуг, предоставляемых языковой школой. Данный центр может предложить 6 языков для изучения, при этом предлагая наиболее удобные для потребителя время и продолжительность занятий, а также размер групп и непосредственно сам формат обучения. Велика вероятность того, что лояльные к компании студенты при выборе второго языка для обучения предпочтут обратиться за образованием именно в данную школу.

Таким образом, зависимость потребителя от компании умеренная, и подчиняется закону «чем выше стаж обучения в центре, тем больше потребитель зависим от «The English Club».

2. Сила поставщиков.

Поставщиками являются следующие категории:

- поставщики учебного материала;
- поставщики канцелярии;
- поставщики бутилированной воды для кулеров;
- экзаменационный материал (Кембридж).

Касаясь поставщиков канцелярии и бутилированной воды - рынок перенасыщен фирмами, работающими в тех же сферах, поэтому зависимость нашей фирмы от конкретных поставщиков в этих областях крайне низка. Если поставщики откажутся сотрудничать с компанией, найти альтернативу за достаточно короткий срок будет не сложно.

Зависимость от поставщиков учебного материала в свою очередь гораздо выше (по предварительной оценке ок. 75%), т.к. материал (в т.ч. ключи к учебникам, рабочие тетради, методический материал, тематические дневники, художественная литература, адаптированная под различные уровни и пр.) необходим в больших количествах и должен соответствовать установленным учебным планам, поэтому найти замену существующему на данный момент

поставщику будет крайне сложно. Помимо этого, процесс поиска новых партнеров будет тесно связан с затратами времени и средств.

В свою очередь уровень зависимости от поставщика экзаменационного материала необходимо оценивать как крайне высокую, т.к. этот поставщик монополист. При прекращении сотрудничества нашей компании придется отказаться от оказания услуг по сдаче Кембриджских экзаменов, что лишит фирму одного из основных источников дохода, а также того уникального новшества, которое на протяжении долгих лет отличало нас от компаний-конкурентов.

Таким образом, значительная зависимость от поставщиков составляет приблизительно 60%, что значительно усложнит положение компании, если кто-то из них откажется от работы с компанией. Однако, на данный момент опыт многолетнего сотрудничества практически сводит вероятность прекращения работы с поставщиками к нулю.

3. Сила действующих конкурентов.

Сила действующих конкурентов является определяющим моментом, который оказывает значительное влияние на уровень конкуренции в данной отрасли. Основным фактором, определяющим параметры, которыми руководствуется потребитель при выборе языковой школы, всё чаще становится не столько уровень цен, сколько качество получаемого образования и квалификация преподавательского состава. Барьеры выхода на существующий рынок с каждым годом становятся все ниже, поэтому вероятность появления новых конкурентов достаточно высока. Поэтому каждая фирма стремится дать своему потребителю максимальное количество высококачественных услуг, чтобы удовлетворить абсолютно все потребности и желания клиента. Это приводит к появлению новых центров и значительному обострению конкуренции на рынке.

Так, мы установили, что фактор конкуренции имеет колоссальное значение.

Чтобы постоянно находиться на лидирующих позициях, необходимо разработать соответствующую стратегию.

На данном рынке уровень конкуренции достаточно высок. Именно поэтому языковой центр «Английский клуб» постоянно расширяет ассортимент предоставляемых услуг и повышает их качество, чтобы сохранять свое положение в данной отрасли.

Конкурентами на данном рынке являются около 30 организаций. В приложении Б рассмотрены 5 наиболее крупных из них.

Таким образом, рынок, на котором работает «Английский клуб», является постоянно растущим. На данный момент количество конкурентов достаточно велико, однако благодаря тому, что этот лингвистический центр один из самых первых в Челябинске и за 25 лет работы уже успел зарекомендовать себя, он остается на лидирующей позиции.

4. Угроза появления новых игроков.

Для того, чтобы выйти на рынок, предоставляющий образовательные языковые услуги, необходимо как минимум

- иметь стартовый капитал;
- получить лицензию на оказание образовательных услуг;
- найти квалифицированных преподавателей;
- обеспечить клиентскую базу;
- иметь достаточный спектр образовательных услуг, чтобы закрепить свое положение на рынке;
- обеспечить работу носителей по каждому из направлений обучения;
- разработать собственный методический материал.

Однако, на данный момент можно сделать вывод о том, что рынок перенасыщен, и открывать в городе Челябинск новый лингвистический центр будет абсолютно не целесообразно и не рентабельно.

Таким образом, мы можем оценить угрозу появления новых игроков, как незначительную. Даже если на рынок выйдет еще одна языковая школа, вероятность того, что это отрицательно повлияет на такой крупный центр, крайне мала.

5. Угроза появления товаров-заменителей.

Товаром-заменителем на данном рынке можно считать различные самоучители и курсы, проводящиеся на онлайн-платформах. В настоящий момент времени существует множество интернет-альтернатив, предлагающих обучение в интерактивном режиме. Самым известным и актуальным из них является ресурс «ЛингвоЛео». Вероятность того, что клиент предпочтет заниматься самостоятельно, особенно учитывая нынешнюю экономическую обстановку, велика, что конечно может непосредственно повлиять на количество студентов центра и соответственно на прибыль.

Однако у такого рода заменителей существует ряд определенных недостатков. В частности, платформа «ЛингвоЛео» предлагает изучение только английского языка. Для изучения других языков настолько же удобных в использовании онлайн-курсов крайне мало и найти подходящий весьма сложно.

Таким образом, угрозу услуги-заменителя можно характеризовать как среднюю. Следовательно, эту угрозу необходимо ликвидировать. Предоставляя студентам возможность живого общения с носителями языка «Английский клуб» не теряет уверенности в том, что живое общение – самый действенный метод обучения.

Любая фирма, ведущая свою деятельность на рынке, должна иметь представление о своем положении относительно своих основных конкурентов, а также обладать данными об их характеристиках, наиболее сильных сторонах и их недостатках. Для составления полной картины построим карту позиционирования компании на рынке. Составим сравнительную таблицу (таблица 1.2) и дадим количественную оценку по пятибалльной шкале (1- наихудший результат, 5 –

наилучший результат). Для ценового критерия будем иметь в виду среднюю группу английского языка для взрослых ок. 7 человек.

Данные таблицы 1.2 позволяют увидеть наглядную картину текущей ситуации для языковой школы «The English Club» относительно ее основных конкурентов. Построим диаграмму проанализированных компаний, где идеальный пятиугольник - максимально конкурентоспособное состояние компании (рисунок 1.2).

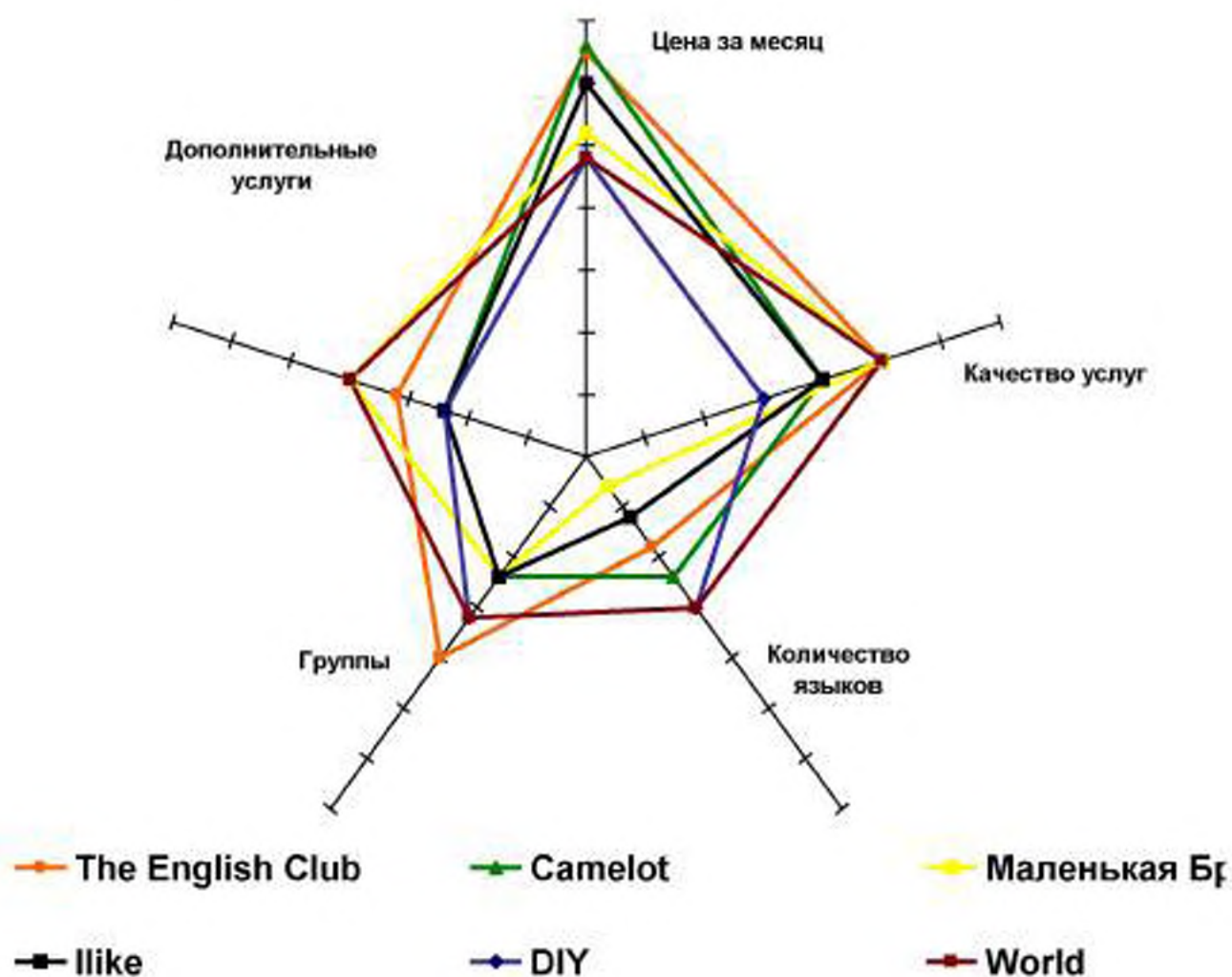


Рисунок 1.2 – Диаграмма конкурентных состояний языковых центров города Челябинск

По полученным данным мы можем судить об уровне конкуренции на рынке образовательных лингвистических услуг. Можно сделать вывод о том, что рынок довольно конкурентен. Сильнейшим конкурентом для языкового центра «The English Club» является школа «World». Однако стоит уделять внимание и таким центрам как «Маленькая Британия», «DIY» и «Camelot». Небольшие, но достаточно сильные языковые центры с уже имеющейся историей и определенным опытом нахождения на данном рынке могут начать стремительно расширять границы своего влияния, тем самым получая новых потребителей, а также велик риск того, что данные фирмы сумеют переманить к себе «опытного» студента из рассматриваемого языкового центра.

На данный момент положение языкового центра «The English Club» на рынке можно охарактеризовать, как достаточно выгодное. Несмотря на довольно высокий уровень цен, уровень качества образования полностью его оправдывает. Именно качество услуг и является ключевым фактором для определения конкурентоспособности данного центра.

В настоящее время рынок образовательных лингвистических услуг является достаточно насыщенным, соответственно и уровень конкуренции высок. Исключить конкуренцию на данном рынке невозможно, поэтому чтобы не терять своих позиций, компании постоянно необходимо находить и внедрять конкурентные преимущества перед другими организациями. Так, наилучшими вариантами будут являться инновационные методы обучения, новые образовательные программы, дополнительные спецкурсы и т.д.

В настоящее время рынок образовательных лингвистических услуг является достаточно насыщенным, соответственно и уровень конкуренции высок. Исключить конкуренцию на данном рынке невозможно, поэтому чтобы не терять своих позиций, компании постоянно необходимо находить и внедрять конкурентные преимущества перед другими организациями. Так, наилучшими вариантами будут являться инновационные методы обучения, новые образовательные программы, дополнительные спецкурсы и т.д.

Таблица 1.2 – Позиционирование языкового центра «The English Club» по выбранным критериям

Критерий	Значимость для клиента (1-5)	«The English Club»	«Camelot»	«Маленькая Британия»	«iLike»	«DIY»	«World»
Цена за месяц 8 занятий (руб.)	5	3250	3400	2600	3000	2400	2400
Уровень цен (относительно языкового центра «The English Club»)		1,0	1,02	0,8	0,9	0,7	0,7
1 Качество услуг	5	5 25	4 20	5 25	4 20	3 15	5 25
2 Количество языков	3	3 9	4 12	1 3	2 6	5 15	5 15
3 Группы (индивидуальные занятия, группы по размеру, времени, возрасту и пр.)	4	5 20	3 12	3 12	3 12	4 16	4 16
4 Дополнительные услуги (клуб общения, переводы, прощала учебного материала)	4	4 16	3 12	5 20	3 12	3 12	5 20
Суммарная оценка		70	56	60	50	58	76
Соответствие ожиданиям потребителя – относительно языкового центра «The English Club»		87,5% 1,0	70% 0,8	75% 0,86	62,5% 0,7	72,5% 0,83	95% 1,09

По итогам анализа 5 конкурентных сил Портера составим нижеприведенную схему.



Рисунок 1.3 – Схема влияния различных сил на состояние языкового центра «The English Club»

Из данной схемы можно увидеть, что самое сильное влияние оказывает именно конкуренция на рынке. Это обусловлено низкими барьерами входа на рынок и, как следствие, достаточно большим на данный момент количеством школ-конкурентов. Поставщики в свою очередь оказывают значительное влияние, так как основной поставщик экзаменационного материала - абсолютный монополист в области своей деятельности. Влияние потребителей и услуг-заменителей среднее. Незначительным считаем влияние новых игроков в силу нерентабельности выхода на перенасыщенный рынок.

Обобщив результаты анализа внешней среды, получим:

- В целом влияние внешней среды на лингвистический центр «The English Club» негативное. Хотя некоторые отдельные факторы, например социальные, имеют положительный знак влияния на деятельность центра. Если вовремя реагировать на все изменения среды и учитывать их в планировании

дальнейшей работы, то возможно существенно снизить это негативное влияние. Именно влияние экономических факторов является сильнейшей угрозой для центра на данный момент.

- Конкуренция на рынке достаточно сильная, а это сильная угроза со стороны внешней среды. Однако у языковой школы «The English Club» довольно устойчивое положение благодаря большому опыту деятельности на рынке, а также грамотному соотношению цена-качество, что приносит организации дополнительные конкурентные преимущества.

- В общем, услуги лингвистических центров похожи, поэтому возникают сложности с генерацией и внедрением конкурентных преимуществ. Лидирующих позиций можно добиться за счет повышения качества обучения, а также за счет расширения спектра предлагаемых к изучению языков и реализации инновационных методов обучения.

- Главными возможностями организации в данной отрасли являются сезонное повышение спроса на услуги (зимой перед программой Work and Travel растет спрос) и расширение спектра услуг, которые может предложить «Английский клуб», за счет внедрения новых услуг (например, экспресс-курсы).

1.2.3 БКГ-Анализ

Для повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия или организации, а также точного понимания того, как вложить средства в наиболее перспективные ее направления, какие направления вообще являются таковыми и как сократить поступления инвестиций в неэффективные стороны деятельности, зачастую применяют так называемый «портфельный анализ». Основой такого «портфельного» анализа является изображение организации как совокупности стратегических бизнес-единиц, которые отвечают за определенный ассортимент и соответствующий ему рыночный сегмент. Данный анализ представляет собой перекрестную классификацию каждого вектора деятельности по двум самостоятельным параметрам: привлекательность рынка и

конкурентоспособность компании на этом рынке. Наиболее действенным инструментом для данного вида анализа является модель Бостонской консультативной группы (матрица БКГ). Данная модель позволяет определить, какое именно направление деятельности организации является самым эффективным.

Данная матрица делит всю деятельность предприятия на четыре «портфеля», а именно «Звезды», «Дойные коровы», «Знаки вопроса», «Собаки». Для каждого из направлений разработана своя соответствующая стратегия. Рассмотрим каждый элемент подробнее

«Звезды». Занимают наибольшую долю на рынке и обладают самыми высокими темпами рыночного роста. Они наиболее привлекательны, и имеют больше всего перспектив, они стремительно развиваются, но при этом требуют значительных денежных вложений. Рано или поздно рост «Звезд» начинает замедляться и тогда они превращаются в «Дойных коров».

«Дойные коровы». Характерна большая доля рынка, но при этом темп его роста довольно низок. «Дойные коровы» не требуют много инвестиций, однако при этом приносят стабильный и достаточно высокий доход. Как правило, этот доход уходит на финансирование других продуктов.

«Знаки вопроса». У них все наоборот. При малой доле рынка «знаки вопроса» имеют относительно высокие темпы роста продаж. Компании необходимо приложить значительные усилия, чтобы увеличить их рыночную долю. Также это требует достаточно внушительных затрат. Поэтому компании необходимо оценить, возможно ли перевести «знаки вопроса» в разряд «звезд», и стоят ли они того, чтобы в них вкладываться.

«Собаки». При низкой относительной доле, занимаемой ими на рынке, «собаки» имеют также и низкие темпы роста рынка. Приносимый ими доход, а также их рентабельность крайне малы. Максимум, чего можно ожидать от данного сегмента, что товары или услуги окупятся, но ждать от «собак» дохода

бессмысленно. Поэтому именно этот «портфель» наименее перспективен, и от него следует избавиться, если без них можно обойтись.

Составим список тех услуг, которые будем анализировать с помощью матрицы БКГ.

Таблица 1.3 Данные для построения матрицы БКГ

Наименование	Темпы роста рынка	Относительная доля рынка	Доля в общем объеме (по выбранным категориям), %
1. Английский язык (малая группа 4 чел.): С3Х1	1,58	1,72	21
2. Английский язык (средняя группа 7 чел.): С3Х2	1,83	1,94	60
3. Китайский язык (стандартная группа 10 чел.): С3Х3	1,31	0,67	6,4
4. Немецкий язык (стандартная группа 10 чел.): С3Х4	0,73	1,63	2,8
5. Клуб общения: С3Х5	1,44	0,85	8
6. Испанский для начинающих: С3Х6	0,69	0,62	1,8

Бостонская матрица для организации, которую мы рассматриваем в данной работе, представлена на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Матрица БКГ для языкового центра «The English Club»

1. Собаки. В данном случае категория «Испанский язык для начинающих» относится к сектору собак, указывающему на низкий темп роста и низкую долю рынка.

2. Дойные коровы. В этот сектор вошли такие услуги как «Немецкий язык». Характеризуются высокой рыночной долей, но невысокими темпами развития и приносят достаточно большой объем прибыли при низких вложениях.

3. Знаки вопроса. В этом сегменте мы имеем «Китайский язык» и «Клуб общения». Содержание этих услуг обходится для центра достаточно дорого (заработная плата для квалифицированных преподавателей более редкого языка и носителей языка), но приносит мало прибыли.

4. Звезды. В этом сегменте находятся «Английский язык (малая группа)» и «Английский язык (средняя группа)». Приносят самую большую прибыль. Именно эти два направления являются объектами особого внимания и развиваются в первую очередь.

Главная задача организации – минимизировать количество «Собак» и сохранять баланс между «Звездами», «Знаками вопроса» и «Дойными коровами». Так, в планах данного лингвистического центра развивать группы по китайскому

языку, а также клуб общения до тех пор, пока обе эти услуги не окажутся в категории «Звезды». Это возможно за счёт инвестирования прибыли, полученной от сегмента «Дойные коровы». Со временем «Звёзды» перейдут в стадию «Дойных коров», а некоторые «Знаки вопроса» – на позицию «Собаки». Таким образом, эффективные и прибыльные виды услуг должны быть ещё более успешными, ведь это необходимо для компенсации потерь от «Собаки».

1.2.4 Матрица СЗХ

Распределив рассматриваемый спектр услуг, оказываемых организацией, по группам доходности и целесообразности развития для клуба, рассмотрим вклад каждой услуги в процентном выражении, а также перспективы развития в прогнозном периоде. Для того, чтобы определить, как будет меняться доля рынка каждого вида продукции, составим матрицу СЗХ (рисунок 1.5).

Как можно увидеть из рисунка 1.5, все сегменты рынка непрерывно закономерно развиваются. Там, где развиваться пока нет возможности, происходит насыщение рынка (испанский для начинающих). На протяжении рассмотренного периода времени (с учетом прогнозного периода), на стадии роста находятся такие услуги как обучение английскому языку в малых и средних группах.

В целом, условия для развития в отрасли благоприятные. Однако внешняя среда оказывает отрицательное влияние на развитие рассматриваемого лингвистического центра. Ежегодно на рынке появляются новые конкуренты, что обусловлено высокой окупаемостью инвестиций. Многие конкуренты не позволяют поднимать цены, а вынуждают добиваться и удерживать лидерскую позицию и долю рынка за счет расширения спектра оказываемых услуг, высокого уровня квалификации и компетентности персонала и непрерывной работы с постоянными клиентами.

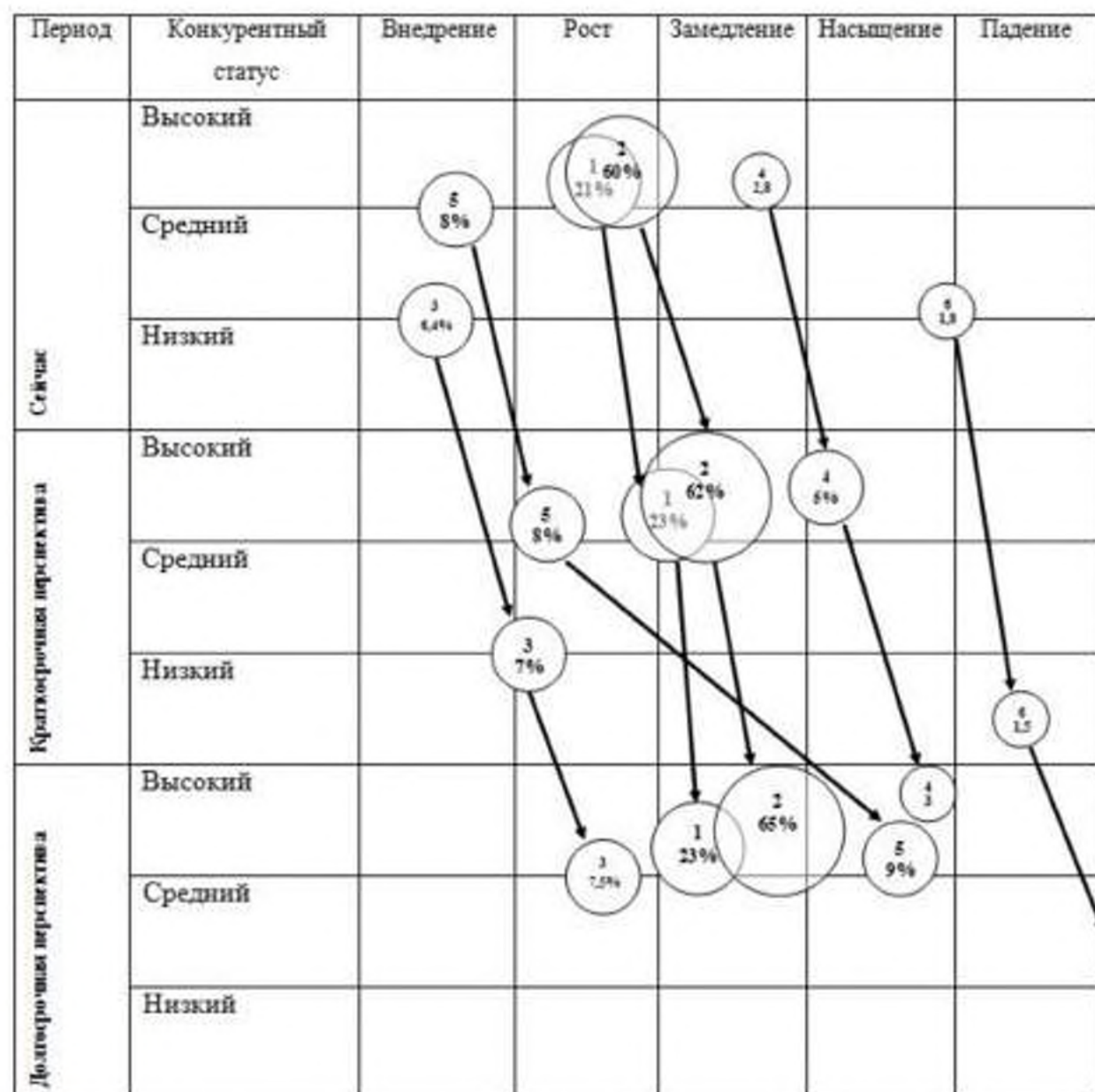


Рисунок 1.5 – Анализ перемещения стратегических зон хозяйствования

Не только внешняя среда оказывает влияние на развитие организации. Также фактором влияния можно назвать и ту систему, которая сложилась внутри самой организации. От того, насколько удачно и гармонично построена внутренняя система управления в организации, зависит эффективность её деятельности.

1.3 Анализ внутренней среды

Проведение анализа внутренней среды организации необходимо для того, чтобы определить весь внутренний потенциал, который имеет фирма, для создания наиболее выгодных условий в конкурентной борьбе. Также данный анализ позволяет понять и установить цели организации и задачи на пути к их достижению.

В данной работе рассмотрены несколько методик, такие как «7S McKinsey», SWOT-анализ, SNW-анализ и матрица Глайстера.

1.3.1 Модель «7S McKinsey»

Проведем анализ внутренней среды организации, используя модель «7S McKinsey». Смысл данной модели состоит в описании 7 внутренних аспектов организации, которые по условию присущи каждой компании и которые должны быть синхронизированы для наиболее эффективной работы предприятия.

Данная модель может быть применена, как для отдельного подразделения, так и для организации в целом. Подробно рассмотрим и подвергнем анализу каждый компонент модели.

Фирма МакКинси разработала систему оценки принципов в семи областях деятельности компании для оценки внутренней среды:

- стратегия (strategy): определенный организацией план дальнейшего развития;
- структура компании (structure) установленные рамки, в которых координируется работа всех членов компании;
- система менеджмента (systems): формальные и неформальные операции, включая те, которые координируют ежедневную деятельность системы управления информацией и распределения финансов;

- o способности (skills): отличительные черты организации и ее возможности;
- o сотрудники (staff): трудовые человеческие ресурсы организации, управление ими, их развитие и обучение;
- o совместные ценности (shared value): смысл и содержание ключевых направлений деятельности компании;
- o стиль руководства (style): подход руководства к управлению и общий производственный подход всей компании.

СТРАТЕГИЯ

Альфред Чандлер, автор одной из известнейших работ в области стратегического планирования, определяет стратегию как «постановку основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [2].

Выходя на рынок, каждая компания должна понимать, что чтобы получать прибыль, ей необходимо уметь конкурировать с подобными фирмами, занимающими свои ниши на том же рынке. Чтобы делать это грамотно, нужно иметь свои конкурентные преимущества - что-то, что будет выгодно отличать данную фирму от других организаций. Именно этого и помогает добиться правильный выбор стратегии.

Рассмотрим существующую стратегию языкового центра «The English Club» по Майклу Портеру. Как известно, Портер выделял 3 основных конкурентных стратегии, каждая из которых позволяет отдельной компании работать эффективно, но использование этой же стратегии на другом предприятии может значительно снизить его продуктивность:

- 1) лидерство в снижении издержек;
- 2) дифференциация;
- 3) стратегия концентрации.

Суть стратегии лидерства в снижении издержек заключается в том, чтобы издержки компании были на порядок ниже, чем у конкурентов. За счет этого

компания обеспечивает себе защиту от воздействия конкурентов. Как объясняет М. Портер: «Более низкие затраты означают, что фирма может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже потопили свои прибыли в ходе соперничества» [5].

Стратегия дифференциации означает, что данная функционирующая компания должна создать такой продукт или предоставлять такую услугу, чтобы они выгодно отличали компанию от остальных в данной отрасли.

Стратегия концентрации предполагает необходимость сосредоточить внимание организации на определенной группе потребителя, определенной продукции или на определенном сегменте рынка.

Языковой центр «The English Club» придерживается стратегии концентрированной дифференциации. Основной целью деятельности компании является стремление удовлетворить потребности потребителя и иметь такие услуги, качество и количество которых окажется выше, чем у конкурентов. Это делает их наиболее привлекательными для целевой аудитории клуба, которая делится на несколько сегментов, для каждого из которых школа дифференцирует свои услуги.

Потребителя услуг языкового центра «The English Club» можно разделить на несколько сегментов:

А) Дети дошкольного возраста. Так как давно установлен факт, что языки лучше усваиваются детьми в возрасте до 4 лет, современные родители имеют тенденцию отдавать детей в языковые школы с раннего возраста. Так, данный языковой центр создает группы для студентов от 1,5 лет

Б) Подростки в возрасте 12-17 лет. Подростки, обучающиеся в школе-основная масса студентов лингвистического центра, которая составляет около 78% всех студентов.

В) Молодые люди в возрасте 18-26 лет.

Г) Корпоративные клиенты. Сотрудники различных организаций разных возрастных категорий.

Д) Взрослые (30-65 лет). Единичные студенты, изучающие язык для личных целей (не корпоративные).

Языковой центр «The English Club» делает основной упор на 2 сегмента потребителя: Б и Д. Это определено тем фактом, что именно эти группы наиболее заинтересованы в изучении языка (школьники), а также имеют стабильный доход (работающие женщины и мужчины со стабильным доходом). Как следствие, это обеспечивают стабильную прибыль данной языковой школе. Однако это не означает, что «Английский клуб» не уделяет внимание всем сегментам своих потребителей. Организация работает с каждым сегментом в разном объеме.

СТРУКТУРА КОМПАНИИ

Любая организация состоит из связей между подразделениями, отделами, департаментами и даже отдельными сотрудниками. Координация - это то, что упорядочивает и структурирует данные связи, формирует единый вектор направления действий сотрудников для достижения единых целей. Грамотная координация является фактором, обеспечивающим создание наиболее подходящей для данной компании организационной структуры.

Организационная структура - модель, схематически отображающая состав и иерархию подразделений предприятия. Организационная структура языкового центра рассмотрена на рисунке 1.6.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

Система менеджмента являет собой согласование всех направлений деятельности с целью достижения наилучшего результата. В рассматриваемом центре «The English Club» формальные и неформальные операции, связанные с управлением повседневной деятельностью, регламентированы различными нормативными документами: устав АНОО ДО «Английский клуб», правила поведения для студентов, правила внутреннего распорядка обучающихся, учебный план АНОО ДО «Английский клуб» и пр. а также распоряжениями руководства и сформированными традициями.

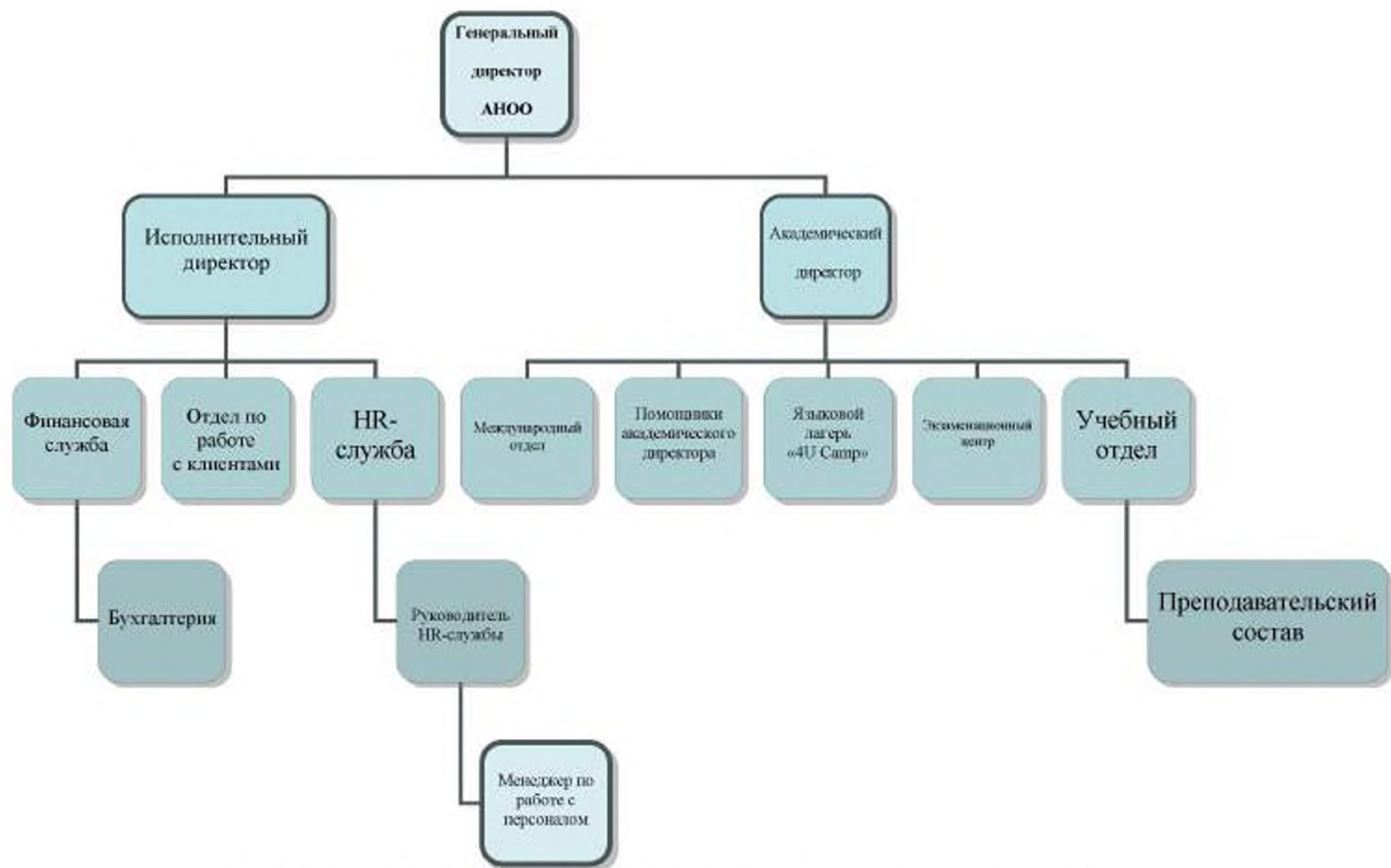


Рисунок 1.6 – Организационная структура языкового центра «The English Club»

Выбор основных бизнес-процессов, то есть процессов, которые вносят главный вклад в достижение финансовых целей и напрямую влияют на уровень удовлетворенности клиента услугами центра, в рассматриваемой организации осуществляется не только с позиции текущей эффективности, но и с точки зрения потенциальных возможностей для ее увеличения. Так, например большой упор делается на работу с конкурентами. Центр стабильно следит за ситуацией на рынке и проводит обучение персонала. Также в «Английском клубе» ведется постоянное обновление программ и мониторинг мирового опыта, также происходит постоянная адаптация и «осовременивание» языка, что является весьма важными факторами для школы с точки зрения сохранения конкурентного преимущества. Также компания постоянно разрабатывает системы бонусов и скидок для постоянных клиентов, что является огромным плюсом, так как это позволяет сохранять и постоянно преумножать клиентскую базу.

СПОСОБНОСТИ

Основным источником способностей организации являются различные ресурсы. В своем распоряжении «Английский клуб» имеет такие ресурсы как:

- высококвалифицированные преподаватели и персонал;
- новейшие технологии обучения, собственный методический, учебный и экзаменационный материал;
- финансовые ресурсы;
- офисные и учебные площади.

При оценке имеющихся материальных ресурсов необходимо иметь представление о существующих возможностях: А) Для наиболее экономичного использования активов; Б) Для получения максимальной прибыли. При этом необходимо постоянно держать под контролем состояние материальных ресурсов, так как именно они являются ключевым фактором для клиентов при выборе языкового центра.

Касательно финансовых ресурсов, языковой центр имеет возможность самостоятельно финансировать свою деятельность благодаря получаемым доходам.

Нематериальные ресурсы также крайне важны для развития организации. Услуги, предоставляемые центром, относятся к образовательной сфере. Каждая образовательная организация должна иметь лицензию на предоставление подобного рода услуг. Помимо этого обязательным условием являются дипломированные преподаватели, которые имеют сертификаты, подтверждающие уровень знания языка, а также возможность осуществлять преподавательскую деятельность.

У данной организации хорошая репутация, как среди студентов, так и среди школ-конкурентов. Это обусловлено многолетним опытом работы на рынке образовательных лингвистических услуг, а также тем, что в клубе оказываются услуги отличного качества именно благодаря имеющимся ресурсам.

СОТРУДНИКИ

В основном, персонал организации относится к возрастной группе до 50 лет. Несмотря на то, что коллектив организации достаточно большой, между сотрудниками нет недопонимания, поэтому команда сотрудников сплоченная и дружелюбная. Именно большая команда преподавателей дает фирме возможность расти и развиваться, открывать новые группы и филиалы, вводить новые форматы обучения, а также позволяет студентам выбрать преподавателя, класс и программу обучения.

Однако для персонала существуют определенные ограничивающие условия. Специфика преподавательской деятельности заключается в том, что возможность карьерного роста практически исключена. Чтобы это не приводило к текучести кадров в организации, руководству постоянно необходимо поддерживать функционирующей систему мотивации и поощрений сотрудников, а также следить за общим настроением персонала относительно уровня заработной платы, условий труда и возможностей для самореализации.

Так, компания постоянно поддерживает профессиональное развитие сотрудников, проявляет заботу об их благополучии, а также членах их семей.

СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ

Корпоративная культура организации начинается с системы ценностей, которые в свою очередь являются основой для выработки норм и правил поведения в компании, а также регулируют взаимоотношения не только между сотрудниками, но и с внешним окружением. Именно ценности, транслируемые наиболее авторитетными сотрудниками компании, становятся основным элементом, от которого зависит единство членов рабочей группы, генерируется цельность действий и взглядов, и соответственно обеспечивается достижение целей.

Существует несколько основных категорий ценностей:

1) базовые (потребительские ценности, заложенные в продукт или услугу на этапе формирования, которые характеризуются эксплуатационными показателями качества);

2) прикладные (важны для успеха компании, подчеркивают критические факторы успеха с учетом специфики отрасли организации);

3) ценности-идеалы (отражает миссию организации, причины функционирования для отдельного потребителя и общества в целом).

Данные ценности имеют определенную иерархию и выстраиваются в своеобразную пирамиду. В компании выявляют ценности разных уровней и следуют им. Выделим ключевые из них для языкового центра «The English Club».

1) долгосрочные отношения с клиентами, гарантирующие постоянство и лояльность потребителя;

2) создание компании – лидера на рынке;

3) постоянное развитие и совершенствование, как методик обучения, так и уровня квалификации преподавателей;

4) сохранение статичного состояния доверия на разных уровнях: между центром и потребителем, между руководством и персоналом, между студентом и преподавателем и пр.,

5) установление позиции интересов студента превыше всего;

6) эффективность образовательного и трудового процессов в организации;

7) организация признает важность работы всех подразделений и каждого специалиста в отдельности;

8) конкуренция отделов и отдельных сотрудников не позволяет достичь общих целей, необходимо придерживаться принципов кооперации.

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Что касается стиля управления, то если организации работы глав департаментов и отделов, то можно сказать, что руководство рассматриваемого языкового центра придерживается достаточно свободных взглядов в управлении. Каждый руководитель имеет определенную свободу действий, ограниченную лишь степенью имеющихся компетенций каждого из них. Главное преимущество заключается в том, что каждый руководитель также является непосредственным участником организации образовательного процесса. Каждый управленец отделов, связанных с обучением, также в свою очередь является преподавателем. При этом, в организации постоянно осуществляется контроль деятельности персонала, ведется отчетность выполнения и следования учебному плану каждой группы, благодаря чему сотрудники ответственно подходят к делу. Такой синтез интересов деятельности компании с интересами персонала и обуславливает стабильное положение школы. Благодаря этому центр достигает больших результатов, а все нововведения легко адаптируются и положительно принимаются как студентами, так и самими сотрудниками.

1.3.2 SNW-Анализ

SNW-анализ является стратегическим анализом сильных и слабых сторон, который проводится для выявления таковых в АНОО «The English Club» относительно других конкурентов. Также по результатам данного анализа будет возможность установить план потенциальных действий компании для использования своих преимуществ и укрепления позиций по слабым сторонам.

Для исследования в первую очередь необходимо поделить всю внутреннюю среду рассматриваемого предприятия на срезы, а затем выделить в каждом некоторые факторы. После чего станет возможным сделать вывод о том, являются ли они сильными или слабыми сторонами.

1. Маркетинг.

Языковой центр имеет 13 филиалов по всему городу в каждом районе, что является максимальным количеством филиалов одной лингвистической школы в городе Челябинск. К каждому из филиалов прилагает своя парковочная территория, а также в шаговой доступности есть остановки общественного транспорта. Центр находится в средней ценовой категории и уступает некоторым центрам по количеству предлагаемых языков. Однако качество услуг по-прежнему остается на высшем уровне.

2. Информационный срез.

«Английский клуб» имеет рекламные билборды и скрошеры по всему городу. Помимо этого функционирует удобный сайт в Интернете, где, в отличие от сайтов многих других центров, можно запросто найти всю интересующую информацию: расписание групп, информацию о преподавателях, дипломы и сертификаты, информацию о предоставляемых услугах и пр. Также, ведется группа в социальной сети «ВКонтакте», где каждый студент может увидеть наиболее актуальную информацию и задать все интересующие вопросы.

3. Человеческие ресурсы.

Штат языкового центра состоит из высококвалифицированных дипломированных преподавателей, а также носителей языка. При этом «Английский клуб» является лингвистическим центром, в котором работает наибольшее количество педагогов в городе.

4. Технологический срез.

Данная организация использует самые современные технологии, которые максимально благоприятствуют усвоению информации: аудио- и видеоматериалы, интерактивные доски. Поэтому по качеству преподавания и визуализации материала «Английский клуб» занимает одну из ведущих позиций.

5. Менеджмент.

Организация обращает внимание на поддержание квалификации всех сотрудников на внешнем уровне, поэтому обязательным условием является повышение курсов квалификации для персонала и обязательный уровень знаний языка для преподавателей САЕ. Помимо этого, «The English Club» проводит гораздо больше корпоративных мероприятий, отличающихся своей масштабностью, для студентов, в отличие от многих других языковых школ.

6. Финансы.

Предприятие финансово стабильно. В ближайшее время изменения цен на образовательные услуги не предвидится. Заработная плата работников имеет среднестатистический показатель.

На графике изобразим внутреннее состояние организации в сравнении со среднеотраслевыми показателями. Для наглядности сравним с состоянием внутренней среды наиболее сильного конкурента. В приложении В точкой отображена ситуация «The English Club», квадратом – конкурента «World». При проведении данного анализа будем основываться на шкале оценки от 1 до 5 баллов.

Помимо шкал положительной и отрицательной оценок каждого фактора существует еще определенная нейтральная сторона. Она необходима, так как зачастую для того, чтобы занимать ведущее положение в конкурентной борьбе, компании может быть достаточно находиться в нейтральном (N) состоянии относительно своих конкурентов по всем кроме единственной ключевой позиции, и только одна из них может являться сильной стороной организации (S).

Коэффициент конкурентоспособности языкового центра «The English Club» относительно сильнейшего конкурента равен.

$$K_{ПС} = \frac{\sum \text{Сост. фирмы}}{\sum \text{Сост. конкур.}} = \frac{52}{49} = 1,06$$

Из расчета можно сделать вывод о том, что компания способна конкурировать даже с самой сильной фирмой-соперником. Однако, расслабляться нельзя. Необходимо направить свое внимание на те отдельные параметры, по которым рассматриваемая организация уступает конкуренту, чтобы языковая школа «The English Club» оставалась несомненно лучшей в своем деле, шла в ногу со временем и оставалась уникальной. В первую очередь необходимо расширять спектр преподаваемых языков, а также постоянно поддерживать сильные качества, такие как количество и квалификация преподавателей, количество центров по всему городу и высокую информатизацию. Также на данный момент основным параметром, в котором ощущается наиболее сильный отрыв от организации-конкурента, является онлайн-обучение. Следовательно, языковому центру «The English Club» следует обратить на это особое внимание.

1.4 SWOT-Анализ

SWOT-анализ позволяет выявить причины эффективной или неэффективной деятельности организации на рынке. Это своего рода краткий анализ существующей маркетинговой информации, который позволяет решить, какой вектор действий организация должна выбрать и в каком направлении ей необходимо развивать свое бизнес. Данный анализ поможет распределить все

имеющиеся факторы внутренней и внешней среды предприятия на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

В таблицу 1.4 внесем сильные и слабые стороны организации, а также все возможности и угрозы.

Таблица 1.4 – Факторы влияния внешней и внутренней среды языкового центра «The English Club»

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	S <ol style="list-style-type: none"> 1. Кембриджские экзамены; 2. Географическая доступность; 3. Соотношение условий цена-качества; 4. Использование современного оборудования; 5. Самый новый методический и учебный материал; 6. Высококвалифицированные преподаватели; 7. Разнообразие выбора образовательных программ; 8. Действие системы скидок; 9. Положительная многолетняя репутация центра; 	W: <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточное количество языков; 2. Нет курсов обучения на переводчика; 3. Ценовой сегмент выше среднего; 4. Нет услуг перевода технической и бизнес-литературы.
Внешняя среда	O: <ol style="list-style-type: none"> 1. Популяризация туристических маршрутов в англоговорящие и Европейские страны; 2. Внедрение новых редких языков (греческий, корейский и пр.); 3. Открытие новых филиалов в городах Челябинской области (при повышении спроса); 4. Борьба за лояльных студентов; 5. Занять лидирующее положение на рынке предоставления услуг корпоративного обучения для крупных фирм; 	T: <ol style="list-style-type: none"> 1. Понижение общего уровня дохода потребителей; 2. Рост вероятности возникновения услуг-заменителей; 3. Высокая конкуренция; 4. Популяризация онлайн-обучения; 5. Появление новых требований к сертификации преподавателей;

Построим варианты развития событий, основанные на пересечении полей в таблице 1.5

Таблица 1.5 Варианты развития событий для организации

	O	T
S	<p>SO («сила и возможности»):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Система скидов на занятия в Discussion Club: занятия с 2 носителями- скидка 10%, с 3-15%. • На основе партнерства с Кембриджем создать пакет стажировок в Англии. • Открытие клубов интересов, в процессе обсуждения которых будут принимать участие, как носители, так и преподаватели. • Создание онлайн-курсов изучения редких языков в мини-группах по 4 человека с носителями. • Создание бизнесных программ для обучения корпоративных клиентов: скидки, зависящие от количества человек – 50% скидка на экспресс-курсы каждые полгода. 	<p>ST («сила и угрозы»):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разнообразие выбора программ, недоступных в онлайн-источниках, не позволяет товарам-заменителям помешать деятельности организации. • Действие системы скидок оставляет людям возможность оплачивать свое обучение даже в условиях ограниченного бюджета. • Разнообразие выбора программ делает центр конкурентоспособным. • В отличие от онлайн-курсов, занятия с квалифицированными преподавателями дают больше возможностей для практики и непосредственного устранения ошибок по факту их допущения.
W	<p>WO («слабость и возможности»):</p> <ul style="list-style-type: none"> • О предлагаемых для изучения языков, ограничивают количество стран для создания программ стажировок. • Ценовая категория редких языков значительно повышается по сравнению с более распространенными иностранными языками. • Велика вероятность выбора корпорациями тех центров, чьи услуги по переводу литературы они уже используют. 	<p>WT («слабость и угрозы»):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Недостаточное количество языков приведет к замедлению услуг языкового центра онлайн-курсами. • Отсутствие курсов по теории перевода и прочим специальным предметам может вызвать отток студентов из «Английского клуба» в другие организации. • Ценовая категория выше среднего может отпугнуть основную целевую аудиторию (школьники и студенты, не имеющие стабильного дохода).

1.5 Выявление проблем организации при помощи матрицы Глайстера

В завершении стратегического анализа организации необходимо обозначить и проранжировать проблемы и трудности, с которыми сталкивается языковой центр на пути своей деятельности. Для этого используется инструмент, называемый матрицей Глайстера.

Матрица делает процесс решения поставленных перед управленческой группой задач роста и развития предприятия путем их распределения по уровням и благодаря их конкретизации. С помощью матрицы можно структурировать изменения, а затем понять, решена ли проблема и если да, то насколько грамотно и эффективно.

По итогам данного анализа мы делаем вывод, что наиболее подвижной управлению и координации является проблема низкоэффективной работы внутренней системы компании.

Полученная матрица Глайстера подтверждает, что проблемы и сложности в любой организации могут существовать на разных ее уровнях. Ключевая проблема языкового центра «The English Club» – невысокая мотивация сотрудников – проявляется на уровне организации в целом, однако имеет свои последствия и на других уровнях. Согласно матрице Глайстера, чтобы решить данную проблему, центру необходимо повышать общий уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда посредством повышения зареботных плат, а также внедрения систем бонусов и поощрений.

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН

В ходе работы над первой главой был проведен анализ внешней и внутренней среды организации АНОО ДО «The English Club». По результатам работы можно сделать следующие выводы.

По итогам проведения STEEP-анализа можно сказать о том, что наибольшее влияние на деятельность предприятия оказывают экономические факторы, а именно сокращение уровня заработной платы граждан, а также общее ослабление российской валюты. Однако языковому центру не стоит забывать и о

Таблица 1.6 – Матрица Глайстера

Уровень управления	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Методы решения	Ожидаемые результаты
АНОО ДО «The English Club»	Низкая мотивация сотрудников;	<ul style="list-style-type: none"> • Недовольство уровнем заработной платы; • Недовольство уровнем рабочих нагрузок (кол-во групп на 1 преподавателя); 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Повышение заработной платы; 2) Введение системы бонусов и поощрений; 	<p>Повышение продуктивности и эффективности образовательного процесса; Рост уровня довольства сотрудников условиями труда;</p>
Сотрудник (менеджер по продажам)	Низкий навык по расширению клиентской базы и SEO-продвижению услуг;	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточный опыт работы; • Медленное расширение клиентской базы; • Основной источник студентов благодаря сторонним источникам; • Низкая заинтересованность в результате 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Курсы повышения квалификации; 2) Создание системы «приведи друга – получи скидку/бонус/сертификат» 	<p>Увеличение количества студентов (в первую очередь корпоративных); Расширение спектра умений менеджера;</p>

Продолжение таблицы 1.6 – Матрица Глайстера

<p>Бизнес-процесс связь подразделений (филиалов) с головным офисом</p>	<p>Отсутствие отлаженных и четко обозначенных процессов, связывающих подразделения с головным офисом:</p>	<p>Несогласованность действий при работе с клиентами;</p>	<p>Регламентировать бизнес-процесс посредством еженедельных собраний заместителей академического директора по филиалам, а также ограничением свободы действий руководителей филиалов сводом правил;</p>	<p>Годность в действиях филиалов, Исключение возможности дезинформации потенциальных студентов.</p>
<p>Подразделение АНОО ДО «The English Club» (международный отдел)</p>	<p>Неотлаженная система работы отдела.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • «Текучка» преподавателей языка из организации. • Необходимость посещать по несколько филиалов за один день. 	<p>Распределение преподавателей филиалов между носителями по месяцам. Повышение общего уровня удовлетворенности и носителей языка условиями труда;</p>	<p>Отсутствие несогласованности в работе как между носителями так и между отделами и академическими группами; Повышение эффективности работы международного отдела в целом и каждого индивидуального сотрудника;</p>

других факторах, причем даже тех, которые оказывают положительное влияние, ведь именно они благоприятно влияют на развитие организации.

Анализируя модель пяти сил Портера можно сделать вывод о том, что отрасли, где работает рассматриваемый лингвистический центр, присущ высокий уровень конкуренции, и что для организации одной из важнейших задач является задача по привлечению новых студентов и удержанию лояльных клиентов. Поэтому предприятию необходимо находить инновационные образовательные методики, которые позволят сделать организацию еще более конкурентной на данном рынке.

В ходе составления матрицы БКГ был выявлен ряд услуг, пользующихся наибольшим спросом и ряд услуг, который теряет свою востребованность. Таким образом, образовательные программы по английскому языку, как в средних, так и в малых группах, приносят центру значительную прибыль, в несколько раз превышающую прибыль от занятий по китайскому языку или клубу общения. Но буквально через несколько лет данные услуги имеют шанс перейти в область «дойных коров», так как темпы развития будут постепенно замедляться.

С помощью модели 7S Маккинси были рассмотрены семь важных компонентов предприятия, а именно: стратегия, структура компании, система менеджмента, способности, сотрудники, совместные ценности и стиль руководства. После рассмотрения деятельности организации с помощью модели 7S Маккинси был сделан вывод о том, что на протяжении многих лет на предприятии складывались различные системы, структуры деятельности, формировалось поведение работников, традиции и культура организации, отлаживались внутренние процессы и устанавливалась определенная система управления.

Использование таких инструментов как SWOT-анализ и SNW-анализ позволили выделить сильные и слабые стороны организации. Таким образом, можно сделать вывод о том, что сильными сторонами предприятия является финансовое положение, квалифицированный персонал и большой опыт

существования на рынке. Хотя, ограниченное количество языков является слабой стороной школы.

После составления матрицы Глайстера были выявлены основные проблемы, существующие на предприятии, а также были предложены методы разрешения данных проблем.

После рассмотрения большинства инструментов анализа внутренней и внешней среды организации можно сделать вывод о необходимости внедрения инновационных методов обучения.

2 АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТРЕБОВАНИЙ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ХАРАКТЕРИСТИК ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

2.1 Общие положения интегрально-матричного анализа

Практически все управленческие решения принимаются в ситуациях, когда ресурсы ограничены, а степень неопределенности высока. Это происходит из-за того, что эти решения зависят от множества различных факторов, динамике развития которых не во всех случаях удается дать точную оценку. Все инновационные проекты можно отнести к категории наиболее высокого уровня риска для инвестиций. Вследствие этого становится необходимым составить наиболее эффективные портфели инновационных проектов, которые обеспечат достижение всех стратегических целей организации, а также позволят определить оптимальную последовательность запуска этих проектов. В существующих теоретических и методологических работах недостаточное количество внимания уделяют вопросу обоснования выбора инновационного проекта и его взаимозависимости с другими проектами, которые реализуются или планируются к реализации на предприятии. Принятие управленческого решения о выборе того или иного инновационного проекта можно представить как процесс, который в свою очередь состоит из нескольких этапов, иными словами как некий алгоритм. Под алгоритмом выбора инновационного проекта обычно понимают последовательность логических и математических операций исполнителя, которая по итогу приводит к решению задачи выбора инновационного проекта за определенное конечное количество шагов.

Матричный анализ – это инструмент, позволяющий раскрыть логические связи между всевозможными заданными параметрами. Метод интегрально-матричного анализа дает возможность формализовать процесс принятия любого управленческого решения, касающегося инновационного развития продукта. Иными словами, матричный анализ позволяет создать тот самый алгоритм, в соответствии с которым можно выбрать приоритетное направление реализации отдельных характеристик, обеспечивающих требования потребителей. Типы

характеристик могут быть любыми: организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п. - ОХ разрабатываемого продукта.

2.2 Общее направление проектных изменений

Как говорилось ранее, принятие управленческого решения о выборе инновационного проекта можно представить как алгоритм. Целью такого алгоритма является наилучшая возможность выбора максимально экономически эффективного инновационного проекта. Данная цель достигается путем последовательной реализации каждого отдельного этапа. Основным преимуществом применяемой методики интегрально-матричного анализа и ее ключевым отличием от метода структурирования функции качества является наличие аналитических коэффициентов взаимной связи между отдельными характеристиками общего плана, которые обеспечивают потребительские требования, и самими ранжированными потребительскими характеристиками, которые также учитывают взаимное влияние одной характеристики на другую (рисунок 2.1).

Нижеприведенный алгоритм используют для выбора приоритетного экономического обеспечения проектов инновационного развития, а также при принятии управленческих решений.

Информатизация проводимого анализа основывается на результатах проведения маркетинговых исследований рынка, сведениях о продукции конкурентов, мнениях экспертов и сотрудников организации. Алгоритм интегрально-матричного анализа дает возможность автоматизировать аналитический расчет взаимной связи необходимых обеспечивающих характеристик и потребительских требований. Таким образом, достигается наибольшая эффективность в работе.

При применении методов интегрально-матричного анализа по обозначенным поддающимся изменениям параметрам проектируемого объекта.

обеспечиваются следующие преимущества (относительно традиционных методов):

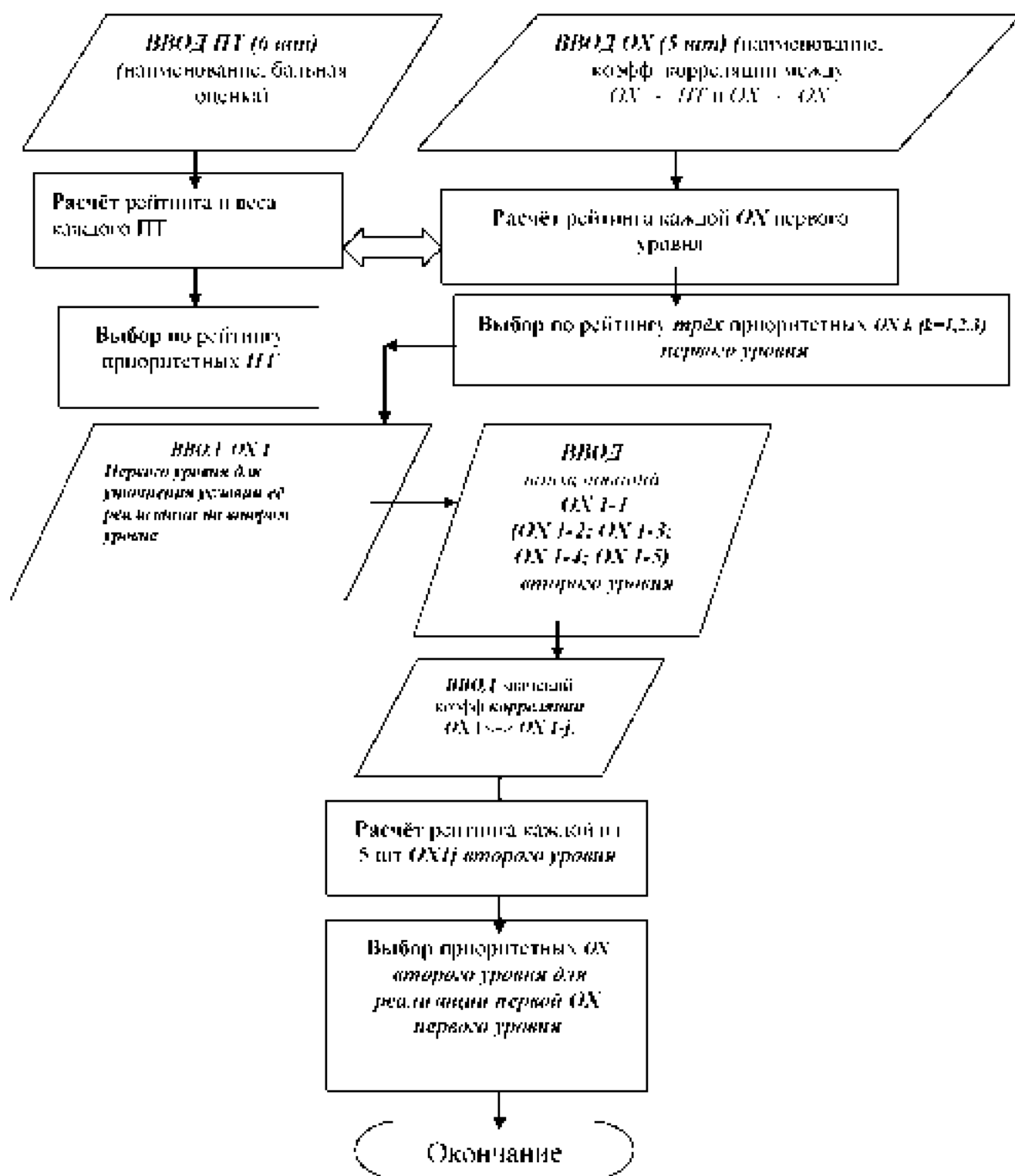


Рисунок 2.1 – Структурная схема выбора приоритетных характеристик (ОХ)

- Устанавливается аналитическая связь между балльными оценками потребительских свойств, полученными от экспертов, и обеспечивающих их характеристик проектируемого объекта.

- Проводится корреляционный анализ (заключается в обработке статистических данных и возможности установить степень тесноты взаимосвязи между двумя или более объектами) различных потребительских свойств и отдельных обеспечивающих характеристик.

- Обозначается приоритетность инвестирования для реализации обеспечивающих характеристик, которые удовлетворяют первоочередные требования потребителя

Полученный алгоритм выбора инновационного проекта с помощью интегрально-матричного анализа в основном применим для определения наиболее оптимальной последовательности запуска проектов в условиях ограниченности в ресурсах (рисунок 2.2).

Где:

- R_b – балльная оценка воздействия структурного элемента на эффективность деятельности организации до проектных изменений (базовая оценка);
- $R_{пр}$ – балльная оценка воздействия структурного элемента на эффективность деятельности организации после проектных изменений (проектная оценка);
- $K_{пр}$ – рейтинг проектных изменений элемента структуры организации;
- K_p – коэффициент улучшения изменения показателей;
- $V_{пр}$ – вес каждого показателя (вес балльной оценки структурного элемента) в сумме балльных оценок показателей;
- $V_{пр}^*$ – доля веса каждого показателя в общей сумме весов;
- $ПТ$ – изменяемый параметр (который нужно изменить, чтобы достичь поставленной цели);

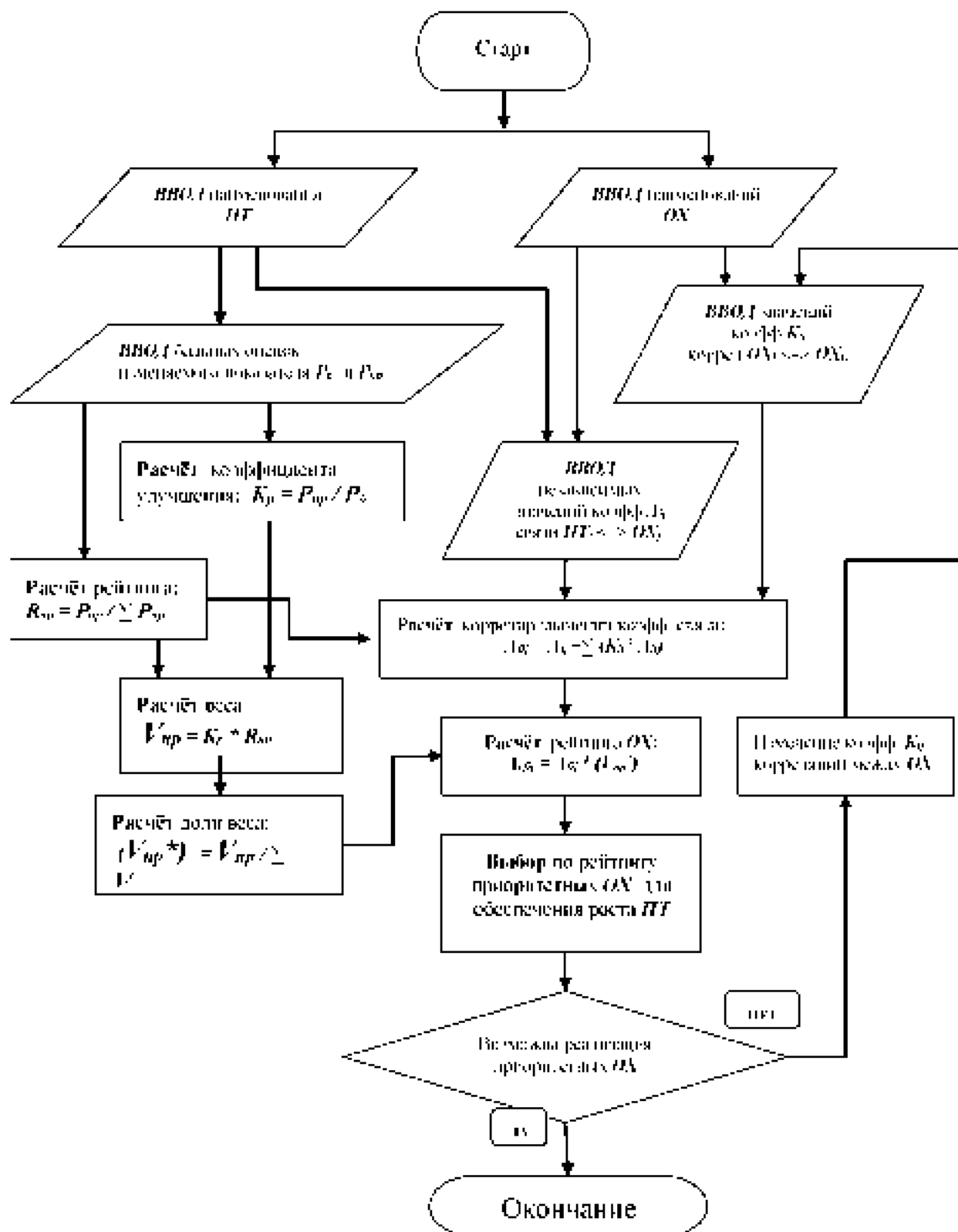


Рисунок 2.2 Алгоритм выбора приоритетных характеристик, обеспечивающих реализацию приоритетных потребительских требований

- **OX** – наименование обеспечивающих характеристик или факторов, которые влияют на изменяемый показатель;
- **A_{ij}** – независимые коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами $PT_i \leftrightarrow OX_j$
- **K_{ij}** – коэффициент корреляции между обеспечивающими характеристиками (факторами влияния) $OX_i \leftrightarrow OX_j$;
- **A_{bij}** – коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами $PT_i \leftrightarrow OX_j$ с учётом корреляции между самими влияющими факторами $OX_i \leftrightarrow OX_j$.

Для проведения анализа нужно ввести требуемые базисные оценки в блок исходных данных. Исходные данные вносятся в соответствующие ячейки блока. После их заполнения результаты анализа автоматически просчитываются и выводятся в табличную форму. Расчёты проводятся численным способом по общим уравнениям, которые связывают искомые параметры и вводимые показатели.

2.3 Этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта

1. Формулировка цели исследования

Чтобы сформулировать цель исследования, необходимо выбрать продукт производства, который подвергнется воздействию модификаций путем внедрения инновационных изменений. Общей целью является выбор тех условий, при которых вероятность успешной коммерциализации нового продукта возрастает.

В данном проекте под термином «продукт производства» понимается представление образовательных услуг компанией АИОО ДО «The English Club».

2. Анализ потребительских требований

Первый шаг в интегрально-матричном анализе – определение основных требований потребителей, которые они предъявляют либо к выпускаемому (или аналогичному) продукту или услуге, либо к технологии организации бизнеса.

На первом этапе был произведен выбор приоритетных потребительских требований, которые определяют спрос услуги на рынке, наличие которых и необходимо достигнуть организации.

Таблица 2.3 Потребительские требования (ПТ) и их балльная оценка

№ п.п.	Наименование потребительского требования (ПТ)	Балльная оценка (0-10)	
		Базовая оценка	Проектная оценка
1	Качественное образование	8	9
2	Сертифицированные высококвалифицированные преподаватели	9	9
3	Дипломы международного образца	4	6
4	Соответствующий стандартам качества металлический материал	5	7
5	Развитие всех аспектов языка	7	9
6	Услуги переводчика	4	7
	<i>Сумма баллов</i>	37	47

В данном проекте под потребительскими требованиями будем рассматривать следующие характеристики

1. ПТ1: качественное образование. Ключевой показатель в деятельности любого лингвистического центра. Фактор-измеритель: любой студент уходит с сертификатом об уровне знания языка (наиболее благоприятный результат: 95% студентов заканчивают курсы с золотым или серебряным сертификатами), также имеет достаточные знания, чтобы свободно и грамотно общаться с носителями языка. При этом в понятие «качественное образование» включается 3 основополагающих аспекта: индивидуальный подход к каждому студенту,

объективная оценка навыков и возможностей обучающихся, доступность (как в ценовом смысле, так и в географическом). В настоящем проекте фактор «качественное образование» в базе можно оценить как 8, а в проекте - 9 баллов.

2. ПТ2: сертифицированные высококвалифицированные преподаватели. Высококвалифицированный преподаватель – это 70% успешных результатов в обучении. Такие преподаватели должны знать свое дело от и до, оставаться в курсе всех последних языковых тенденций, постоянно развиваться, практиковать свой язык и следить за его изменением. При этом обязательно иметь официальное подтверждение уровню знаний, а также возможности вести преподавательскую деятельность в виде дипломов и сертификатов. В настоящем проекте фактор «сертифицированные высококвалифицированные преподаватели» в базе можно оценить как 9, а в проекте - 9 баллов. Как мы видим, этот аспект находится на высоком уровне и в изменениях не нуждается.

3. ПТ3: дипломы международного образца. Фактором, имеющим высокую привлекательность для потенциальных студентов, является возможность получения сертификатов о сдаче экзаменов международного образца, таких как TOEFL, Кембриджские экзамены, IELTS, LCCIEB, TELIP, GMAT-LSAT и другие. Такие сертификаты не только подтверждают уровень знаний студента и соответствие его языка международным академическим стандартам, но и дают право на поступление в ВУЗы Канады, США, Англии и многих других стран. В настоящем проекте фактор «международные дипломы» в базе можно оценить как 4, а в проекте - 6 баллов.

4. ПТ4: соответствующий стандартам качества методический материал. Качественный и удобный учебный материал с самой актуальной на настоящий момент информацией о языке, правилах общения на нем, разработанный лучшими экспертами-филологами и лингвистами, является основой для обучения студентов. Немаловажно иметь такой материал, который будет включать в себя как теоретический материал в виде Student's Book (разбитый по блокам, с наличием listening checks, tapescripts и др.), а также схематичными и удобными для

понимания разъяснениями правил грамматики), так и практическую часть в виде Work Book (включающую в себя упражнения на каждое из правил, с которым студент знакомится во время изучения теоретического блока). В настоящем проекте фактор «соответствующий стандартам качества методический материал» в базе можно оценить как 5, а в проекте - 7 баллов.

5. ПТ5: развитие всех аспектов языка. При изучении иностранных языков важно в равной степени уделять внимание всем его составляющим: изучение правил грамматики и лексики, наработка словаря, постановка произношения и др. Такое сочетание дает максимально эффективный результат и развитие студента во всех направлениях. При этом важно учитывать психологические особенности восприятия студентом информации, проработать структуру занятия таким образом, чтобы разные блоки без труда усваивались обучающимся. В настоящем проекте фактор «развитие всех аспектов языка» в базе можно оценить как 7, а в проекте - 9 баллов.

6. ПТ6: услуги переводчика. Для многих потенциальных клиентов (особенно корпоративных) важным требованием является наличие услуг по переводу, а также возможность пройти специальные курсы обучения на переводчика с изучением всех соответствующих дисциплин. В настоящем проекте фактор «услуги переводчика» в базе можно оценить как 4, а в проекте - 7 баллов.

3. Позиционирование продукта

На этапе позиционирования продукта происходит оценка степени удовлетворенности каждого из потребительских требований аналогичными конкурентными продуктами или товарами-заменителями, а также собственным продуктом до проектных изменений РБ, если он существовал ранее.

4. Целевые устремления для удовлетворения потребительских характеристик нового продукта

Далее разрабатывают список целевых значений в баллах для каждого из потребительских требований (R_{pi}), которыми, по нашему мнению, должен обладать новый продукт, для обеспечения высокого уровня спроса.

Целевые значения потребительского требования, не нуждающиеся в изменениях, принимаются равными базовому:

$$R_{pi} = R_{bi}$$

Другие целевые значения принимаются равными или выше, чем у конкурентов:

$$R_{pi} \geq R_{bi}$$

5. Выбор обеспечивающих характеристик

На пятом этапе выделяют ключевые обеспечивающие характеристики или технические параметры, которые обеспечивают выполнение потребительских требований. Данные характеристики могут быть организационными, экономическими, техническими и др.

Итак, были выделены следующие обеспечивающие характеристики, которые могут оказать влияние на успех деятельности организации.

Таблица 2.4 – Обеспечивающие характеристики первого уровня

№ п.п.	Наименование обеспечивающей характеристики (ОХ)
1	Дистанционное обучение
2	Метод ротаций
3	Консалтинг
4	Программы с грантовой поддержкой
5	Курсы художественного перевода

Экспертная балльная оценка обеспечивающих характеристик в базе и в проекте не проводится. По результатам аналитического исследования взаимосвязности потребительских требований и обеспечивающих характеристик через балльную оценку их взаимного влияния, а также с учётом корреляционной связи между различными ОХ расчётным (не экспертным) путём определяется приоритетность реализации обеспечивающих характеристик для выполнения выбранных экспертным путём потребительских требований.

Для выбранных проектных изменений под выделенными обеспечивающими характеристиками понимается следующее.

1. ОХ1: дистанционное обучение. Такая опция, как изучение языка «не выходя из дома» с помощью сети интернет, может являться огромным плюсом для потенциального потребителя, возможности которого по тем или иным причинам ограничены.

2. ОХ2: метод ротаций. Психологический аспект восприятия информации очень важен. Внедрение такого метода позволит студенту воспринимать каждый новый информационный блок, каждый раз примеряя на себя определенную новую роль: слушатель, рассказчик, наставник, консультант и пр.

3. ОХ3: консалтинг. В некоторых случаях студент не всегда нуждается в постоянном посещении центра (например, при изучении языка самостоятельно). Однако самостоятельное изучение языка зачастую приводит к «некачественности» данного вида образования. Это связано с тем, что студент не имеет возможности увидеть и исправить свои ошибки по факту их допущения. Так, отдельным видом услуг можно выделить определенные консультации преподавателей для студентов, изучающих язык; или переводчиков для студентов, практикующих навыки перевода.

4. ОХ4: программы с грантовой поддержкой. Программы, которые помогут студентам, получившим дипломы международного образца с наилучшими результатами, получить гранты на дальнейшее образование (прохождение программы стажировки за рубежом).

5. ОХ5: курсы художественного перевода. Обучение студентов художественному переводу на различные тематики с использованием профессиональных переводческих технологий и методов.

6. Сравнение обеспечивающих характеристик и потребительских требований

Сопоставим обеспечивающие характеристики и потребительские требования с помощью матрицы (таблица 2.5), где по вертикали откладываются требования потребителя $ПТ_i$, а по горизонтали – обеспечивающие характеристики $ОХ_j$. На их пересечении вводятся коэффициенты взаимной связи A_{ij} . Каждый коэффициент отражает, насколько каждая обеспечивающая характеристика способствует реализации потребительского требования нового продукта. Границы изменения этого коэффициента ограничены промежутком между нулем и единицей. Единица означает сильное взаимодействие факторов. Ноль указывает на отсутствие связи. Промежуточные значения говорят о тенденции взаимной зависимости. Чем больше эти значения, тем сильнее связь.

Большая оценка взаимной связи между выбранными ПТ и ОХ обусловлена следующим.

1. «Качественное образование» – «дистанционное обучение»: 0,7.

Значение оценки определяется следующим: дистанционное обучение делает образование более доступным, что является одним из аспектов качественного образования в случае данного языкового центра.

2. «Качественное образование» – «метод ротаций»: 0,8.

Значение оценки определяется следующим: метод «новая информация - новая роль» часто применяется преподавателями в целях более качественного усвоения материала студентами, что позволяет сделать работу на занятии продуктивнее.

3. «Качественное образование» – «консалтинг»: 0,3.

Значение оценки определяется следующим: консалтинг поможет сделать результаты образовательного процесса более качественным лишь для проходящих за данным видом консультаций студентов.

4. «Качественное образование» – «программы с грантовой поддержкой»: 0,2.

Значение оценки определяется следующим: программы с грантовой поддержкой будут доступны студентам с наиболее высокими показателями. Таким образом, программы дают дополнительную мотивацию к получению всех возможностей, которые предлагает языковой центр, но не повышает непосредственно само качество образования.

5. «Качественное образование» – «курсы художественного перевода»: 0,2.

Значение оценки определяется следующим: курсы художественного перевода расширяют спектр возможностей для развития навыков иностранного языка для студентов, но на качество образования непосредственного влияния не оказывают.

6. «Сертифицированные высококвалифицированные преподаватели» «дистанционное обучение»: 0,1.

Значение оценки определяется следующим: возможность дистанционного обучения никак не влияет на уровень квалификации преподавателей, а лишь расширяет спектр услуг, которые они могут оказывать.

7. «Сертифицированные высококвалифицированные преподаватели» – «метод ротаций»: 0,5

Значение оценки определяется следующим: умение преподавателя увидеть, в какой момент и какую роль необходимо примерить на себя студенту в данном конкретном случае для наилучшего усвоения материала, является показателем компетентности преподавателя.

8. «Сертифицированные высококвалифицированные преподаватели» «консалтинг»: 0,9.

Значение оценки определяется следующим: услуги по индивидуальным языковым консультациям могут оказывать наиболее зрячие и квалифицированные преподаватели.

9. «Сертифицированные высококвалифицированные преподаватели» – «программы с грантовой поддержкой»: 0.

Значение оценки определяется следующим: данные программы никак не влияют на уровень квалификации преподавателей.

10. «Сертифицированные высококвалифицированные преподаватели» «курсы художественного перевода»: 0,8.

Значение оценки определяется следующим: данные услуги может оказывать лишь преподаватель, который имеет диплом переводчика.

11. «Дипломы международного образца» – «дистанционное обучение»: 0,4.

Значение оценки определяется следующим: теоретически, подготовка к сдаче международного экзамена также может проходить и дистанционным способом, однако непосредственного влияния на потребительское требование данная обеспечивающая характеристика не оказывает.

12. «Дипломы международного образца» – «метод ротаций»: 0.

Значение оценки определяется следующим, метод ротаций не влияет на возможность сдачи студентом международного экзамена.

13. «Дипломы международного образца» – «консалтинг»: 0,2.

Значение оценки определяется следующим: теоретически, преподаватели могут оказывать консультационные услуги студентам, самостоятельно готовящимся к сдаче международного экзамена. Но прямого влияния данной ОХ на рассматриваемое ПТ нет.

14. «Дипломы международного образца» – «программа с грантовой поддержкой»: 0,9.

Значение оценки определяется следующим: данные программы будут доступны для тех студентов, которые имеют наилучшие результаты по сдаче международных экзаменов.

15. «Дипломы международного образца» – «курсы художественного перевода»: 0.

Значение оценки определяется следующим: нет прямого взаимодействия между курсами перевода и международным экзаменом.

16. «Соответствующий стандартам качества методический материал» «дистанционное обучение»: 0,7.

Значение оценки определяется следующим: проведение дистанционного обучения требует специально адаптированного учебного материала.

17. «Соответствующий стандартам качества методический материал» – «метод ротаций»: 0,2.

Значение оценки определяется следующим: область применения метода ротаций обеспечивается информационными, практическими и теоретическими блоками, имеющимися в методическом и учебном материале.

18. «Соответствующий стандартам качества методический материал» – «консалтинг»: 0,2.

Значение оценки определяется следующим: преподаватели могут оказывать консультационные услуги, как с использованием имеющегося материала, так и материала, который использует студент для самообразования.

19. «Соответствующий стандартам качества методический материал» «программы с грантовой поддержкой»: 0.

Значение оценки определяется следующим: получение студентом возможности участия в подобной программе не оказывает влияния на методический и учебный материал.

20. «Соответствующий стандартам качества методический материал» «курсы художественного перевода»: 0,4.

Значение оценки определяется следующим: курсы художественного перевода предполагают расширение спектра используемого учебного и методического материала, как пособиями по методологии перевода, так и адаптированной художественной литературой.

21. «Развитие всех аспектов языка» – «дистанционное обучение»: 0,2.

Значение оценки определяется следующим: дистанционное обучение, как и привычные академические занятия, предполагают развитие студентов во всех направлениях, но непосредственного влияния на это развитие не оказывает.

22. «Развитие всех аспектов языка» – «метод ротаций»: 1.

Значение оценки определяется следующим: метод ротаций позволяет наиболее наглядно отделить блоки друг от друга, что дает студентам возможность перестроиться с одного формата работы на другой и делает их обучение более эффективным. При этом полученные знания усваиваются гораздо легче.

23. «Развитие всех аспектов языка» - «консалтинг»: 0,2.

Значение оценки определяется следующим: консалтинг предполагает устные консультации по правилам грамматики, поэтому и развитие студентов проходит только в этом направлении.

24. «Развитие всех аспектов языка» – «программы с грантовой поддержкой»: 0,3.

Значение оценки определяется следующим: получение гранта по данной программе предполагает развитие языка студента по всем направлениям и соответствующий уровень знаний.

25. «Развитие всех аспектов языка» – «курсы художественного перевода»: 0,2.

Значение оценки определяется следующим: как и консалтинг, предполагает развитие только в одном направлении.

26. «Услуги переводчика» – «дистанционное обучение»: 0.

Значение оценки определяется следующим: непосредственного взаимодействия между двумя факторами нет.

27. «Услуги переводчика» – «метод ротаций»: 0.

Значение оценки определяется следующим: метод ротаций и услуги переводчика – не взаимосвязаны.

28. «Услуги переводчика» – «консалтинг»: 0,2.

Значение оценки определяется следующим: в случае необходимости, студент может получить в центре консультационные услуги по переводу.

29. «Услуги переводчика» – «программы с грантовой поддержкой»: 0.

Значение оценки определяется следующим: нет прямого влияния между факторами.

30. «Услуги переводчика» – «курсы художественного перевода»: 1.

Значение оценки определяется следующим: связь между курсами художественного перевода и услугами переводчика очевидна. Именно потребность в подобных услугах является возможностью для расширения спектра компетенций переводчиков центра.

7. Обоснование взаимосвязи обеспечивающих характеристик

Следующим шагом является выполнение корреляции обеспечивающих характеристик между собой. Это важно выполнить, так как выполнение одних ОХ влияет на возможность реализации других. Также необходимо выявить степень силы их воздействия друг на друга.

Взаимосвязь характеристик можно отразить через коэффициент K_{ij} , который вводится в таблицу 2.6.

Таблица 2.5– Взаимная связь основных ПТ и ОХ

№ п.п.	Наименование потребительского требования	Наименование обеспечивающей характеристики ОХ и базовая оценка связи ПТ и ОХ				
		Дистанционное обучение	Методикации	Консалтинг	Программы с графической поддержкой	Курсы художественного перевода
1	Качественное образование	0,7	0,8	0,3	0,2	0,2
2	Сертифицированные высококвалифицированные преподаватели	0,1	0,5	0,9	0	0,8
3	Дипломы международного образца	0,4	0	0,2	0,9	0
4	Соответствующий стандартам качества методический материал	0,7	0,2	0,3	0	0,4
5	Развитие всех аспектов языка	0,2	1	0,2	0,3	0,2
6	Услуги переводчика	0	0	0,9	0	1

Таблица 2.6 Корреляционная связь между выбранными ОХ (от 0 до 1)

№ п.п.	Наименование ОХ	ОХ1	ОХ2	ОХ3	ОХ4	ОХ5
1	Дистанционное обучение	X				
2	Метод ротаций	0,8	X			
3	Консалтинг	0,7	0,1	X		
4	Программы с грантовой поддержкой	0,5	0,1	0,1	X	
5	Курсы художественного перевода	0,4	0,3	0,2	0,6	X

1. «Метод ротаций» – «дистанционное обучение»: 0,8.

Значение оценки определяется следующим: как и при любом другом виде обучения, очень важно уделять внимание степени восприимчивости студента к материалу и тому, насколько хорошо он его усваивает. Так как метод «присвоения ролей» является одним из наиболее действенных методов усвоения материала, взаимосвязь между обеспечивающими характеристиками значительна.

2. «Консалтинг» – «дистанционное обучение»: 0,7.

Значение оценки определяется следующим: возможность получить консультационные услуги дистанционно может значительно повысить привлекательность центра для потенциальных студентов.

3. «Консалтинг» – «метод ротаций»: 0,1.

Значение оценки определяется следующим: консультационные услуги слабо связаны с применением метода ротаций.

4. «Программы с грантовой поддержкой» – «дистанционное обучение»: 0,5.

Значение оценки определяется следующим: связь недостаточно сильная, но введение дистанционного обучения может позволить студентам, участвующим

в данных программах, продолжать свое обучение даже в момент их нахождения за рубежом.

5. «Программы с грантовой поддержкой» – «метод ротаций»: 0,1.

Значение оценки определяется следующим: метод ротаций никак не связан с программами с грантовой поддержкой.

6. «Программы с грантовой поддержкой» – «консалтинг»:

Значение оценки определяется следующим: при реализации программ с грантовой поддержкой консультационные услуги индивидуальных студентов не имеют необходимости.

7. «Курсы художественного перевода» – «дистанционное обучение»: 0,4.

Значение оценки определяется следующим: слабая связь между двумя ОХ, однако при необходимости может быть создана дистанционная группа по переводу.

8. «Курсы художественного перевода» – «метод ротаций»: 0,3.

Значение оценки определяется следующим: применение данного метода может быть полезно для эстетической составляющей курсов, но влияние на практическую часть достаточно низкое.

9. «Курсы художественного перевода» – «консалтинг»: 0,2.

Значение оценки определяется следующим: студентам могут быть оказаны консультационные услуги по художественному переводу, однако при стабильно постоянном посещении данного курса необходимость в этом теряется.

10. «Курсы художественного перевода» – «программы с грантовой поддержкой»: 0,6

Значение оценки определяется следующим: по результатам образовательного курса по художественному переводу может быть выделен студент, который получит грант на экспресс-стажировку, имеющую непосредственную связь с возможностью практиковать навыки перевода за границей.

8. Расчет коррелированных коэффициентов связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований

После базовой оценки взаимной связи между всеми обеспечивающими характеристиками, проводится анализ отношений между потребительскими требованиями и взаимосвязанными обеспечивающими характеристиками посредством ввода коэффициентов взаимосвязи A_{ij} между ПТ $_i$ и ОХ $_j$:

$$A_{ij} = A_{ij} + \sum_{k=1}^n K_{ij} * A_{jk}$$

где i (n) – номер (количество) потребительского требования;

j (k) – номер (количество) обеспечивающей характеристики.

Например, для первого потребительского требования амплитуды ОХ будут

$$A_{11} = A_{11} + K_{12}(21)*A_{21} + K_{13}(31)*A_{31} + K_{14}(41)*A_{41} + K_{15}(51)*A_{51}$$

$$A_{12} = A_{21} + K_{21}(12)*A_{11} + K_{23}(23)*A_{31} + K_{24}(42)*A_{41} + K_{25}(52)*A_{51}$$

$$A_{13} = A_{31} + K_{31}(13)*A_{11} + K_{32}(23)*A_{21} + K_{34}(34)*A_{41} + K_{35}(53)*A_{51}$$

$$A_{14} = A_{41} + K_{41}(14)*A_{11} + K_{42}(24)*A_{21} + K_{43}(34)*A_{31} + K_{45}(45)*A_{51}$$

$$A_{15} = A_{51} + K_{51}(15)*A_{11} + K_{52}(25)*A_{21} + K_{53}(35)*A_{31} + K_{54}(45)*A_{41}$$

Аналогично установлены аналитические соотношения коррелированных амплитуд обеспечивающих характеристик для других потребительских требований

Таким образом, на основе данных, вводимых в вышеприведенных таблицах, сформируем расчетную таблицу (Приложение Г).

Этап 8 позволяет создать более точную матрицу, в которой отражена тройственная взаимосвязь обеспечивающих характеристик друг с другом и потребительских требований.

9. Оценка весовых показателей потребительских требований

При оценке весовых показателей потребительских требований принимается во внимание как базовое состояние IT, так и необходимая степень совершенствования каждого из них в проекте.

В программе, реализованной в формате Microsoft Office Excel рассчитывается степень улучшения:

$$K_{pi} = P_{pi} / P_{bi}$$

Далее определяется рейтинг каждого ПТ в общей сумме баллов всех проектных IT по формуле:

$$R_{pi} = P_{pi} / \sum P_{pi}$$

Здесь же устанавливается вес V_{tpi} каждого потребительского требования как цели проекта:

$$V_{tpi} = K_{pi} * R_{pi}$$

Далее определяется сумма весов целей проекта $\sum V_{tpi}$ и определяется доля каждого веса цели $V_{tpi}(oe)$ в общей сумме

$$V_{tpi}(oe) = V_{tpi} / \sum V_{tpi}$$

В результате расчётов, проведенных по представленной выше методике на основании данных таблицы 2.5, сформирована таблица 2.7.

По весовым показателям определяется приоритетность реализации потребительских требований. Таким образом, по максимальной доли веса ПТ выбирается первоочередное ПТ, подлежащее выполнению.

10. Определение рейтинга реализации обеспечивающих характеристик

Для определения рейтинга каждой ОХ используются следующие аналитические соотношения.

Коррелированные коэффициенты связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований с учётом весовых значений рассчитываются по формуле:

$$Afvi = Af_i * V_{tpi}(oe).$$

Таблица 2.7 – Расчёт весовых показателей потребительских требований

№ п.п.	Требуемые параметры ТП, которые необходимо достигнуть	Потенциал ТП в базе	ТП в проекте	Рейтинг цели	Коэффициент улучшения	Вес каждого ТП	Доля каждого веса цели в общей сумме
<i>i</i>	<i>T_i</i>	<i>P_{бi}</i>	<i>P_{прi}</i>	$\frac{P_{прi}}{P_{бi}}$ $\sum \frac{P_{прi}}{P_{бi}}$	$\frac{P_{прi}}{P_{бi}}$	$\frac{P_{прi}}{P_{бi}} \cdot \frac{P_{бi}}{\sum P_{бi}}$	$\frac{P_{прi}}{\sum P_{прi}}$
1	Качественное образование	8	9	0,19	1,125	0,214	0,162
2	Сертифицированные высококвалифицированные преподаватели	9	9	0,19	1	0,19	0,144
3	Дипломы международного образца	4	6	0,13	1,5	0,195	0,148
4	Соответствующий стандартам качества методический материал	5	7	0,15	1,4	0,21	0,160

Продолжение таблицы 2.7 - Расчёт весовых показателей потребительских требований

5	Развитие всех аспектов языка	7	9	0,19	1,29	0,245	0,186	
6	Услуги переводчика	4	7	0,15	1,75	0,263	0,200	
	Сумма	37	47	1	1,31	1,317	1	
							Сумма весов целей, $\sum V_{тпi}$	

Далее полученные данные вносятся в ячейки таблицы (Приложение Д). Здесь значения A_{ij} – из каждой ячейки таблицы из Приложения Г, а значение $V_{tr}(i,oe)$ – итоговый показатель по каждой строке таблицы 2.7.

Далее определяется сумма баллов по каждой ОХ ($\sum A_{fvi}$) (по столбцам таблицы) и итоговая сумма баллов по столбцам и строкам таблицы ($\sum A_{fv}$).

Рейтинг каждой ОХ определяется делением суммы баллов по каждой ОХ (итоговой по столбцу) на общую сумму баллов по строкам и столбцам.

$$R_{ixi} = \sum A_{fvi} / \sum A_{fv}$$

Результаты расчетов заносятся в итоговую строку таблицы 2.7.

II. Оценка приоритетности реализации проектов

По весовым показателям потребительских требований определяются первоочередные ПТ, подлежащие удовлетворению. В настоящем проекте это:

1. Качественное образование.
2. Услуги переводчика.
3. Развитие всех аспектов языка.

Как показали исследования, для удовлетворения этих ПТ необходима реализация следующих обеспечивающих характеристик в соответствии с полученным рейтингом ОХ:

1. Дистанционное обучение.
2. Курсы художественного перевода.
3. Применение метода ротаций.

Таким образом, целью данного алгоритма является поиск и дальнейший выбор наиболее приоритетного инновационного проекта. Данная цель может быть достигнута путем последовательной реализации отдельных этапов. Далее перейдем на второй уровень интегрально-матричного анализа.

2.4 Алгоритм выбора приоритетных частных характеристик второго уровня

1. Выбор главной обеспечивающей характеристики

Обеспечивающей характеристикой первого приоритета является дистанционное обучение. Данная характеристика выбрана расчетными методами на основе экспертных оценок ключевой группы. На первом этапе она показала самую сильную взаимосвязь со всеми потребительскими требованиями.

2. Выбор характеристик второго уровня обеспечивающих проектные потребительские характеристики главной обеспечивающей характеристики продукта

На этом этапе экспертным путем определяются обеспечивающие характеристики второго уровня для главной ОХ. Данный этап в точности повторяет уже использованный ранее алгоритм, поэтому сразу перейдем к выбранным ОХ второго уровня. Определим основные принципы дистанционного обучения, позволяющие обеспечить выбранные ранее потребительские характеристики.

Таблица 2.8 - Характеристики, обеспечивающие реализацию выбранной главной характеристики потребительских требований на рынке

№ п.п.	Наименование обеспечивающей характеристики
1	Групповое обучение по SKYPE с носителем языка
2	Индивидуальное обучение по SKYPE на дому с преподавателем
3	Мобильное приложение и glance-обучение
4	Техническое обеспечение
5	Стоимость услуги

На этом этапе не производится экспертная бальная оценка обеспечивающих характеристик ни в базе, ни в проекте. По итогам аналитического анализа корреляционной связи между разными ОХ определяется

приоритетность реализации ОХ второго уровня для осуществления главной обеспечивающей характеристики потребительских требований. При этом определение приоритетности происходит расчетным путем, без применения оценок экспертов.

Под выбранными обеспечивающими характеристиками второго уровня понимается следующее:

1. Групповое обучение по SKYPE с носителем языка. Главной проблемой, вытекающей из понимания того, что наиболее эффективным является изучение иностранного языка вместе с носителем языка, становится недостаток квалифицированных кадров (иностранцев) в языковых лингвистических центрах. Основное преимущество дистанционного обучения заключается в том, что носитель языка может находиться в любой точке земного шара. В чем заключается существенное отличие от онлайн-платформ, позволяющих общаться с носителями языка напрямую?

- Групповые занятия предполагают развитие сразу в нескольких языковых направлениях. Поддержание групповой беседы всегда сложнее, чем индивидуальный разговор, что дает студенту возможность практиковать свои речевые и коммуникационные навыки под наблюдением опытного наставника.

- Занятия проходят по расписанию и регламентированы по времени, так что исключается вероятность того, что собеседник не выйдет на связь или ваше общение закончится уже через несколько минут.

- Каждый носитель языка также является преподавателем, что в свою очередь означает, что студент будет получать нужную информацию и усваивать ее максимально качественно. Соответственно, «Английский клуб» берет на себя роль посредника в поиске того квалифицированного и компетентного носителя, который действительно сможет дать студенту определенный багаж знаний.

2. Индивидуальное обучение по SKYPE на дому с преподавателем. Студенты не всегда могут посещать занятия непосредственно в самом центре,

поэтому возможность иметь персональные занятия с преподавателем, оставаясь дома, может стать компромиссом для таких студентов.

3. Мобильное приложение и glance-обучение. Принцип « glance » известен современному обществу из области журналистики. В данной сфере деятельности он означает производство контента, контакт с которым аудитория осуществляет за весьма короткое время. Дистанционное образование априори предполагает экономию времени (возможность составить индивидуальный удобный график при персональных занятиях, экономия времени за счет отсутствия необходимости добираться до языкового центра и т.д.) Поэтому перенос этого принципа на обучение в 21 веке наиболее актуален. Glance-обучение не предполагает под собой никаких привязок ко времени, кроме времени получения задания. В фиксированное время утром студент получает свое задание, которое должен выполнить в течение дня. Задание должно быть емким и лаконичным, чтобы при одном взгляде студент сразу понял, что ему нужно будет сделать. Также предполагается использование адаптированного официального мобильного приложения языкового клуба, посредством которого условия будут доходить до адресата, а уже выполненные задания будут загружаться именно туда. При этом, у студента также есть возможность проводить занятия с преподавателем дистанционно, также воспользовавшись данным приложением.

4. Техническое обеспечение. Этот аспект необходимо принимать во внимание, так как дистанционное обучение очень тесно связано с применением компьютеров, интернета и других технологий. Любая сбой в поле деятельности данного аспекта может привести к срыву обучения. Помимо этого важно учитывать и тот факт, что проведение дистанционных занятий связано с риском, что «на другом конце» также могут возникнуть проблемы, что в свою очередь ставит под угрозу проведение занятия.

5. Стоимость услуги. Цена данной услуги также влияет на желание потенциального студента получать образование дистанционно. Если стоимость будет выше среднего, то население просто откажется от таких видов

образовательных услуг и останется лояльно к уже имеющимся привычным методам

3. Сопоставление обеспечивающих характеристик 2 уровня, обеспечивающих реализацию характеристики 1 уровня

Таблица 2.9. Взаимная связь характеристик 2-го уровня, обеспечивающих реализацию характеристики первого уровня и первого приоритета

№ п.п.	Обеспечивающие	Групповое обучение по SKYPE с носителем языка	Индивидуальное обучение по SKYPE на дому с преподавателем	Мобильное приложение и glance-обучение	Техническое обеспечение	Стоимость услуги
1	Дистанционное обучение	0,6	0,7	1	0,9	0,9

Большая оценка взаимосвязи между характеристиками 2-го уровня, обеспечивающих реализацию характеристики первого уровня и первого приоритета, обусловлена следующим:

1. «Дистанционное обучение» - «групповое обучение по SKYPE с носителем языка»: 0,6.

Значение оценки определяется следующим: групповое занятие с носителем языка происходит непосредственно из языкового центра, т.е. смысл «дистанционности» немного теряется.

2. «Дистанционное обучение» - «индивидуальное обучение по SKYPE на дому с преподавателем»: 0,7

Значение оценки определяется следующим: такой вид обучения легко может быть заменен привычными занятиями в центре.

3. «Дистанционное обучение» - «мобильное приложение и glance-обучение»: 1.

Значение оценки определяется следующим: данный вид дистанционного обучения отвечает требованиям инновационности метода, а также его удобства, функциональности и количеству возможностей.

4. «Дистанционное обучение» - «техническое обеспечение»: 0,9.

Значение оценки определяется следующим: дистанционное обучение- сложная технология, которая требует тщательной технической подготовки.

5. «Дистанционное обучение» - «стоимость услуги»: 0,9.

Значение оценки определяется следующим: метод достаточно прост в создании и требует определенных затрат, которые будут напрямую влиять на стоимость услуги.

4. Корреляционная матрица обеспечивающих характеристик второго уровня

Поскольку выполнение одних обеспечивающих характеристик влияет на возможность реализации других, то необходимо выявить насколько сильно они взаимодействуют друг на друга

Взаимосвязь характеристик можно отразить через коэффициент K_{ij} , который вводится в таблицу 2.10.

Таблица 2.10 - Корреляционная связь между выбранными ОХ второго уровня

№ п.п.	Наименование ОХ	OX1				
1	Групповое обучение по SKYPE с носителем языка	X	OX2	OX3	OX4	OX5
2	Индивидуальное обучение по SKYPE на дому с преподавателем	0,5	X			
3	Мобильные приложения и дистанционное обучение	0,8	0,8	X		
4	Техническое обеспечение	0,9	0,9	1		
5	Стоимость услуги	0,8	0,6	0,5	0,3	

1. «Групповое обучение по SKYPE с носителем языка» - «индивидуальное обучение по SKYPE на дому с преподавателем»: 0,5.

Значение оценки определяется следующим: данные виды обучения схожи и ограничиваются двумя факторами: хочет ли студент обучаться в группе или индивидуально; хочет ли студент обучаться с преподавателем или носителем языка.

2. «Мобильное приложение и glance-обучение» - «групповое обучение по SKYPE с носителем языка»: 0,8.

Значение оценки определяется следующим: одной из функций мобильного приложения является возможность провести онлайн-занятие, что является прищитом проведения группового обучения по скайп.

3. «Мобильное приложение и glance-обучение» - «Индивидуальное обучение по SKYPE на дому с преподавателем»: 0,8.

Значение оценки определяется следующим: ситуация аналогична с пунктом 2. Имея мобильное приложение, студент также может провести занятие с преподавателем.

4. «Техническое обеспечение» - «групповое обучение по SKYPE с носителем языка»: 0,9.

Значение оценки определяется следующим: основные риски данного вида обучения связаны именно с технической составляющей. поэтому важно поддерживать технику и систему в рабочем состоянии и иметь возможность быстро среагировать на любую техническую неполадку.

5. «Техническое обеспечение» - «индивидуальное обучение по SKYPE на дому с преподавателем»: 0,9.

Значение оценки определяется следующим: в данном случае, как и в предыдущем, основная сложность заключается в налаживании связи и технических аспектах, чтобы ничто не привело к срыву занятия.

6. «Техническое обеспечение» - «мобильное приложение и glance-обучение»: 1.

Значение оценки определяется следующим: основной сложностью является написание и разработка многоуровневого мобильного приложения, адаптированного к системам Android и iOS, а также его постоянные обновления и возможность связаться с «умными гаджетами». Очень тесная связь между двумя обеспечиваемыми характеристиками.

7. «Стоимость услуги» - «групповое обучение по SKYPE с носителем языка»: 0,8.

Значение оценки определяется следующим: данный вид услуги предполагает достаточно значительную стоимость, так как связан не только с поиском квалифицированного носителя языка, но и с необходимостью оплаты труда IT-специалиста и поддержанием в рабочем состоянии всех технических звеньев данной системы.

8. «Стоимость услуги» - «индивидуальное обучение по SKYPE на дому с преподавателем»: 0,6.

Значение оценки определяется следующим: в отличие от ситуации с носителем языка, занятия с преподавателем гораздо проще в реализации, так как на поиск преподавателя силы клуба затрачиваться не будут, и студент в любой момент сможет заменить эту услугу привычным посещением занятий непосредственно в самом центре.

9. «Стоимость услуги» - «мобильное приложение и glance-обучение»: 0,5.

Значение оценки определяется следующим: при данном виде дистанционного обучения выделяется основное преимущество: размер оплаты студент сможет установить сам (в зависимости от пакета услуг, которые он выберет). Соответственно и взаимозависимость этих факторов средняя.

10. «Стоимость услуги» - «техническое обеспечение»: 0,3.

Значение оценки определяется следующим: основных затрат стоит ожидать на моменте разработки мобильного приложения. Его поддержание и

обновления- достаточно бюджетный и не затратный процесс, поэтому и стоимость мобильного приложения будет не велика. Соответственно особого влияния эти два фактора друг на друга не имеют.

5. Определение рейтинга реализации обеспечивающих характеристик второго уровня

Для определения рейтинга каждой ОХ используются следующие аналитические соотношения.

Коррелированные коэффициенты связи обеспечивающих характеристик второго уровня и главной обеспечивающей характеристики потребительских требований с учётом весовых значений рассчитываются по формуле и вносятся в ячейки таблицы 2.11.

$$A_{vi} = A_n * V_{т(и)о(с)}$$

Таблица 2.11 - Расчётные показатели рейтинга обеспечивающих характеристик

№ п.п.	Наименование ОХ первого уровня	Afv1 Групповое обучение по SKYPE с носителем языка	Afv2 Индивидуальное обучение по SKYPE на дому с преподавателем	Afv3 Мобильное приложение и distance-обучение	Afv4 Техническое обеспечение	Afv5 Стоимость услуги	Сумма баллов по ПТ
1	Дистанционное обучение	3,28	3,15	3,29	3,34	2,57	15,73
	Сумма баллов по каждой характеристике	3,28	3,15	3,29	3,34	2,57	15,73
	Рейтинг ОХ	70,85%	70%	71,6%	71,2%	66,35%	100%

Далее определяем сумму баллов по каждой ОХ ($\sum A_{vi}$) (по столбцам вышеприведенной таблицы 2.11) и итоговую сумму баллов по столбцам и строкам таблицы ($\sum A_{vj}$). Находим рейтинг каждой ОХ, принимая итоговую сумму за 100%.

$$R_{ixi} = \sum A_{fi} / \sum A_{fv};$$

Результаты расчётов занесены в последнюю строку таблицы 2.11

6. Оценка приоритетности реализации проектов

По результатам исследования, для наиболее эффективной реализации главной обеспечивающей характеристики требуется осуществление следующих обеспечивающих характеристик второго уровня согласно полученному рейтингу ОХ.

1. Мобильное приложение и glance-обучение.
2. Техническое обеспечение услуги.
3. Групповое обучение по SKYPE с носителем языка.

По имеющимся данным можно сделать вывод, что лингвистическому центру необходимо внедрять вышеперечисленные требования.

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА

Интегрально-матричный анализ, который был проведен во втором разделе работы, показал, что «Дистанционное обучение» выбрано является главной характеристикой второго уровня. Анализ помог определить, в каком направлении совершенствования услуг необходимо двигаться организации. Так, наиболее эффективным инновационным методом обучения будет являться внедрение в языковом центре «The English Club» метода, основанного на glance-технологии, с использованием мобильного приложения.

Комплексный интегрально-матричный анализ, проведенный в двух уровнях, дал понимание, что такая обеспечивающая характеристика как «Мобильное приложение и glance-обучение» призвана обеспечить именно выбранную главную характеристику первого уровня, а именно «Дистанционное обучение». Первые три выбранных приоритетных обеспечивающих характеристик второго уровня также возможны к принятию во внимание, так как не противоречат возможности внедрения первой ОХ.

Таким образом, установленная ранее цель рассмотренного алгоритма – выбор наиболее приоритетного проекта внедрения инновационных методов

обучения, достигается последовательной реализацией отдельных этапов. Далее рассмотрим в работе возможность финансирования и деуцетвления проектов изменения обеспечивающих характеристик для достижения имеющихся потребительских свойств объекта исследования.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

3.1 Технологии внедрения проектного решения

В разделе 2 было установлено, что наиболее эффективным инновационным методом обучения для внедрения в рассматриваемую организацию станет мобильное приложение с элементами glance-обучения. Рассмотрим подробнее, что будет представлять собой данное проектное решение.

Любой студент языкового центра «The English Club» становится пользователем данного приложения, адаптированного к операционным системам Android и iOS. При оплате месяца услуг в языковом центре, студент получает логин и пароль от своего личного кабинета (далее, оплата за обучение списывается с карты клиента, привязанной к данному личному кабинету, либо приложение блокируется до момента оплаты следующего месяца обучения непосредственно в кассе центра). Основной функцией данного приложения является метод «глэне»: один быстрый взгляд на экран мобильного устройства/планшета/умных часов и других гаджетов дает студенту понимание того, что ему необходимо выполнить, на развитие каких навыков будут направлены его силы в течение дня и какой результат студент получит по результатам выполненного задания. Суть таких заданий заключается в четко сформулированной цели для студента и лаконичности ее изложения. С определенной периодичностью (в зависимости от суммы оплаты и выбранного образовательного пакета) в начале дня (или несколько раз в день) студент получает уведомление о необходимости выполнения того или иного задания. Чтобы в голове студента сложилась полная картина, все разъяснения к упражнениям, необходимые правила и грамматические нормы он может получить в приложении в разделе «Информация к заданию». Однако уже при первом взгляде студент понимает, что от него требуется. Каким образом студент будет распределять время на выполнение данного задания – его собственное решение. Главное, выполнить его к определенному времени и загрузить его в приложение. Эффективность данного метода заключается в том, что имея четкое

представление о необходимом к выполнению задании, не затрачивая большого количества времени на его разбор, студент имеет возможность обдумывать его выполнение и формировать целостную картину у себя в голове, занимаясь повседневными делами.

Что может быть заданием? Написать эссе на заданную тему, расширить тематический вокабуляр на определенное количество слов, оформить таблицу соответствий частей идиоматических выражений и т.д.

Однако выполнение отдельных заданий не может способствовать полноценному развитию языковых навыков. Именно поэтому данное мобильное приложение позволяет выбрать определенный пакет услуг в установленной ценовой категории, который даст возможность проводить онлайн-занятия с преподавателями по принципу свободного графика. Например, студент выбирает для себя дополнительный пакет на занятия с преподавателем 2 раза в неделю, выбирает удобный для себя график (время и день недели) и свободного преподавателя. В соответствии с этим графиком посредством мобильного приложения проводятся занятия.

Для внедрения данного метода обучения потребуется квалифицированный IT-специалист, занимающийся разработкой приложений и обновлениями операционных систем. Проводить занятия и контролировать результаты выполняемых студентами заданий будут преподаватели центра. Так, большим плюсом внедрения данного технологического решения является отсутствие необходимости поиска дополнительных образовательных пространств, аудиторий и помещений, а также найма дополнительных специалистов узкой направленности (помимо разработчика приложений).

Данное инновационное решение не имеет аналогов на рынке, что позволит компании добиться еще большего отрыва от конкурентов, приобрести новых клиентов как за счет удобства и современности метода, так и за счет широкого выбора возможностей использования данного приложения.

3.2 Построение идеологии управления проектом

3.2.1 Построение пирамиды целеполагания

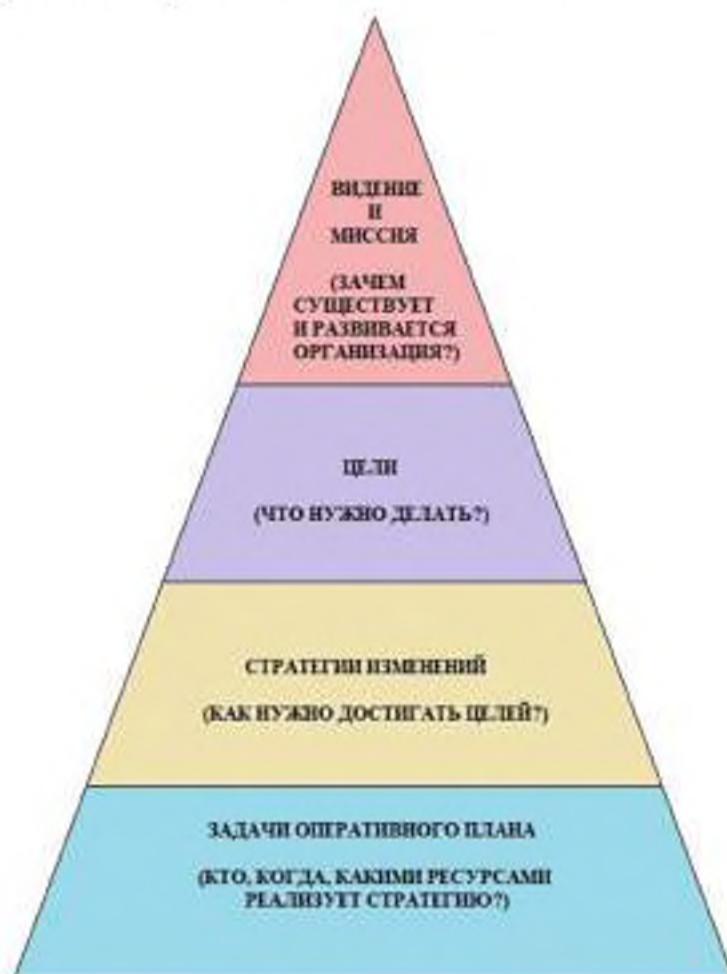


Рисунок 3.1 – Пирамида целеполагания

Миссия организации

«The English Club» - крупнейший центр изучения иностранных языков в городе Челябинск, приоритетами в работе которого являются высокое качество обучения, создание особой атмосферы и индивидуальный подход к запросам каждого студента. Основным преимуществом школы является то, что каждый обучающийся имеет возможность получить кембриджский диплом международного образца. «Английский клуб» создан для того, чтобы стать главным экспертом в оценке знаний иностранного языка.

Видение компании

Видение организации является показательным фактором того, как организацию представят после реализации проекта. АНОО ДОО «The English Club» стремится к тому, чтобы иметь прибыль и быть инновационной организацией, в которой грамотно построена внутренняя система управления и функционирования. А также данный языковой центр стремится к тому, чтобы образовательные услуги были качественными, а цены приемлемыми.

Цели компании

Долгосрочные цели в восьми ключевых пространствах:

1. Положение на рынке.
 - o К январю 2025 года войти в ТОП-10 лучших языковых центров России.
 - o К июню 2023 года открыть 5 филиалов в городах Миасс и Златоуст.
2. Инновации.
 - o К концу 2022 года открыть курсы португальского, японского и арабского языков.
 - o К январю 2025 года внедрить минимум 6 инновационных методов обучения.
3. Производительность.
 - o К сентябрю 2022 года увеличить количество занятий в Discussion Club с носителем языка для детей до 7 лет до 4 занятий в неделю: для групп от 7 лет и взрослых до 6 занятий в неделю.
4. Прибыльность.
 - o К концу 2023 года увеличить ежемесячную чистую прибыль на 15%.
5. Ресурсы.
 - o Увеличить количество ежегодно закупаемого учебного и методического материала на 300 комплектов к сентябрю 2022 года

- К октябрю 2023 года найти 2 новых поставщиков канцелярии, оптовая стоимость товаров которых будет ниже на 5% от стоимости закупок у поставщиков на март 2017 года.

6. Персонал.

- К сентябрю 2022 увеличить количество преподавателей английского языка на 25 человек, китайского – на 5, французского и немецкого – на 12, испанского и итальянского – на 7 человек.

- К ноябрю 2023 года принять в штат сотрудников по 3 носителя языка из США и Великобритании, 2 – из Канады и по 1 из Австралии и Новой Зеландии.

7. Управленческие аспекты.

- К 2022 году создать эффективную систему поддержки принятия управленческих решений.

8. Социальная ответственность.

- Открыть курсы льготного обучения с предоставлением бесплатного месяца обучения и дальнейшими скидками в размере 10% на обучение, начиная со второго месяца, для детей-сирот к январю 2023 года.

- Провести не менее 5 благотворительных вечеров английского языка к октябрю 2022 года.

Основной целью выделим выход языкового центра на российский рынок и вхождение его в ТОП-10 лучших центров страны.

Далее составим дерево целей клуба «The English Club», то есть структурируем совокупность целей (рисунок 3.2).

Стратегии изменений

Необходимо расширение географических границ центра, а также поиск и внедрение инновационных материалов и методик, позволяющих повысить эффективность деятельности языкового центра.

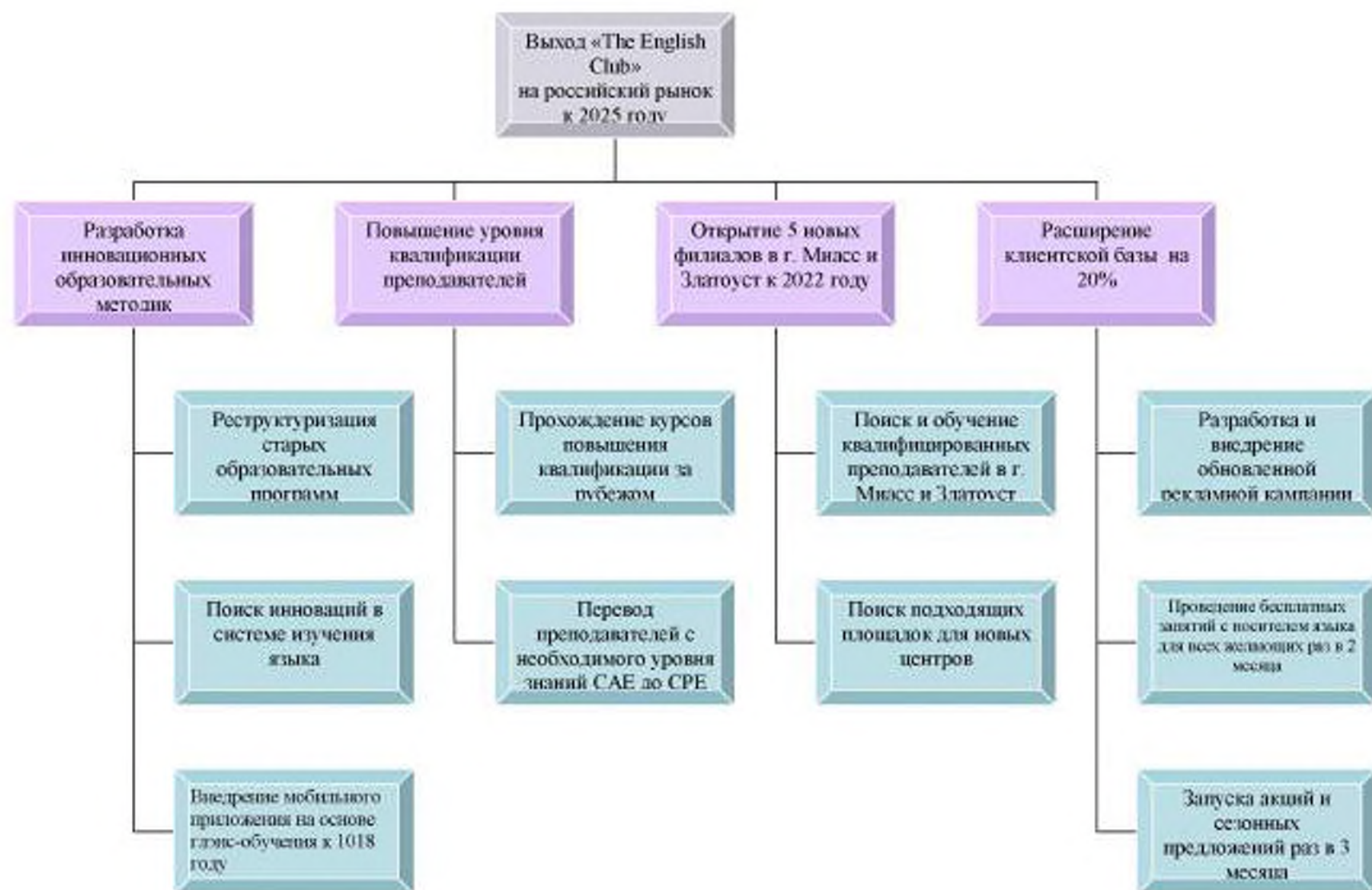


Рисунок 3.2 – Дерево целей для организации «The English Club»

Задачи оперативного плана

Для внедрения была выбрана методика дистанционного образования посредством мобильного приложения на основе гейм-обучения. Для внедрения необходимо выполнить следующие оперативные задачи.

- разработка и написание проекта «след-кнопка»;
- согласование проекта внедрения методики с руководством;
- подписание проекта высшим руководством;
- поиск IT-специалиста для разработки мобильного приложения;
- разработка приложения (адаптация приложения к операционным системам Android и iOS (с возможностью использования приложения через «умные часы»));
- написание материала и заданий по соответствующим рубрикам;
- поиск квалифицированных носителей языка;
- заключение контрактов с носителями;
- составление графиков преподавателей центра;
- составление описания приложения для приема приложения в AppStore и PlayMarket;
- проверка приложения в AppStore и PlayMarket;
- согласование процессов оплаты с бухгалтерией;
- внесение данных в приложения (задания, правила, словари, таблицы неправильных глаголов, идиоматических выражений, фразовых глаголов и пр.);
- запуск демо-версии;
- испытание приложения;
- устранение ошибок и недочетов в работе приложения;
- повторная проверка;
- запуск приложения;
- отлаживание системы взаимодействия со студентами между филиалами;
- создание личных кабинетов студентов;

- составление отчета о проделанной работе руководству организации.

3.3 График Ганта

Реализация проектных мероприятий связана с определенными работами, описанными выше. Наиболее эффективная последовательность и временные границы их осуществления рассматриваются при помощи графика Ганта, который составлен в соответствии с необходимыми к реализации целями компании. График представлен на рисунке 3.3.

Таким образом, был составлен план реализации мероприятий по повышению эффективности деятельности организации путем внедрения мобильного приложения на основе глэне-обучения. Из диаграммы видно, что начало осуществления проектных мероприятий приходится на август 2017 года, а конец на апрель 2018 года. По окончании внедрения приложения проводится анализ результатов проведенных изменений, а также результативности и составляется отчет. Графическое представление плана реализации мероприятий проекта позволяет увидеть, какие из них могут проходить одновременно (например, разработка приложения и поиск носителей яблочки), а какие только последовательно (разработка приложения, проверка приложения в AppStore и PlayMarket). Подобная наглядность дает возможность наиболее грамотно распределить имеющиеся ресурсы и исключить ситуации накладок.

3.4 Анализ поля сил Курта Левина

Внедрение проектного решения – это своего рода изменение в организации. Как и у любого изменения должны быть побудители- определенные причины, которые его вызвали, и способствуют этому изменению. Эти побудители называют движущими силами. А также должны быть и факторы, которые препятствуют осуществлению этого изменения. Такие силы называют сдерживающими. Чтобы успешно внедрить изменения, нужно дать оценку имеющемуся сопротивлению и приложить усилия, чтобы изменить баланс в свою

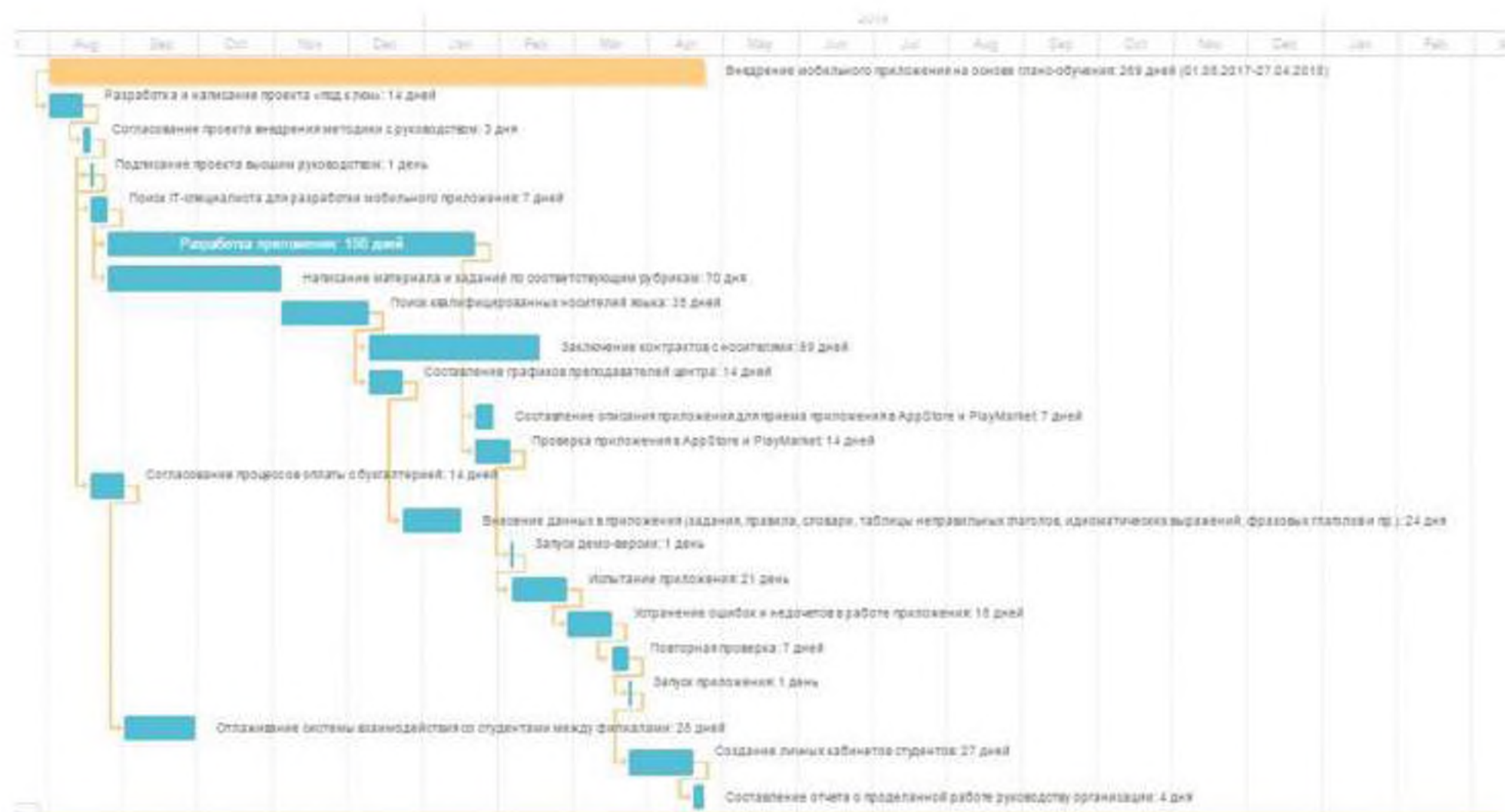


Рисунок 3.3 – График Ганта

пользу. Анализ движущих и сдерживающих сил наглядно представлен в методике поля сил Курта Левина (рисунок 3.4).

Помимо этого, данный анализ также позволяет определить внутренний потенциал организации, который позволит активизировать и довести до конца данное изменение.

Движущие силы:

- стремление к внедрению нововведений – 7% (данная организация в течение длительного времени не развивает инновационную составляющую образовательного процесса, это значит, что внедрение мобильного приложения может стать большим шагом вперед, так как чтобы оставаться на лидирующих позициях, компании нельзя стоять на месте, а нужно постоянно расти и совершенствовать свою деятельность);
- рост объема продаж – 32% (новая услуга имеет ряд преимуществ перед привычными видами образовательного процесса, что не может не заинтересовать новых студентов, что соответственно приведет к росту популярности организации и увеличению спроса на услуги);
- повышение репутации и популярности центра – 18% (внедрение инновационных услуг и технологий однозначно привлечет внимание к центру и его стремлению развиваться в направлении обновления спектра услуг, что приведет к росту его популярности среди целевой аудитории);
- расширение ассортимента оказываемых услуг – 12% (ширина спектра оказываемых образовательных услуг прямо пропорциональна количеству студентов, а соответственно и прибыли организации);
- инициатива руководства – 10% (руководство – наиболее заинтересованная во внедрении инновационных проектных решений сторона, так как именно они позволяют повысить прибыльность деятельности, а также обеспечить развитие центра);

- увеличение количества конкурентов – 21% (высокий уровень конкуренции и ограниченные возможности в повышении цен побуждают организацию к поиску иных путей повышения уровня дохода).

Сдерживающие силы:

- настороженное отношение персонала к новым технологиям – 15% (изменения могут вызвать настороженность у некоторых групп персонала, однако эта сдерживающая сила не имеет сильного влияния, так как подавляющее большинство сотрудников – люди в возрастной категории до 40 лет, соответственно они хорошо знакомы с современными технологиями).

- необходимость дополнительных затрат – 10% (влияние сдерживающего фактора не велико, так как по сравнению с ожидаемым доходом от внедрения, затраты практически незначительны).

- дополнительная нагрузка на персонал – 40% (фактор имеет сильное влияние, так как основным препятствием к внедрению технологии может стать нежелание преподавателей брать на себя дополнительную рабочую нагрузку).

- боязнь неудачи реализации проекта – 35% (опасения со стороны руководства и сотрудников в том, что проект окончится и даст положительный результат, а также поможет повысить эффективность работы, могут быть значительны).

Таким образом, были выявлены сдерживающие и движущие силы. Для наиболее эффективного результата компании необходимо уделить особое внимание процессу уменьшения влияния сдерживающих факторов, особенно тех, которые имеют наибольшее влияние, а это боязнь неудачи проекта и дополнительная нагрузка на персонал. Для понижения влияния первого необходимо провести тщательный анализ рынка и точно рассчитать экономическую эффективность проекта. Влияние второго можно снизить путем повышения заработных плат преподавателей и составления наиболее комфортного графика работы для каждого преподавателя, который будет задействован в работе с данным приложением.



Рисунок 3.4 – Поле сил Курта Левина

Также необходимо держать на уровне влияние движущих сил. Особо сильное воздействие оказывают такие факторы как рост объема продаж и увеличение количества конкурентов. Эти факторы дают дополнительную мотивацию и стимулируют организацию к росту и развитию.

3.5 Финансовые показатели реализации проекта

Для разработки вышеописанного проекта, необходимо последовательное осуществление отдельных этапов, которые могут быть представлены в виде алгоритма (рисунок 3.5).

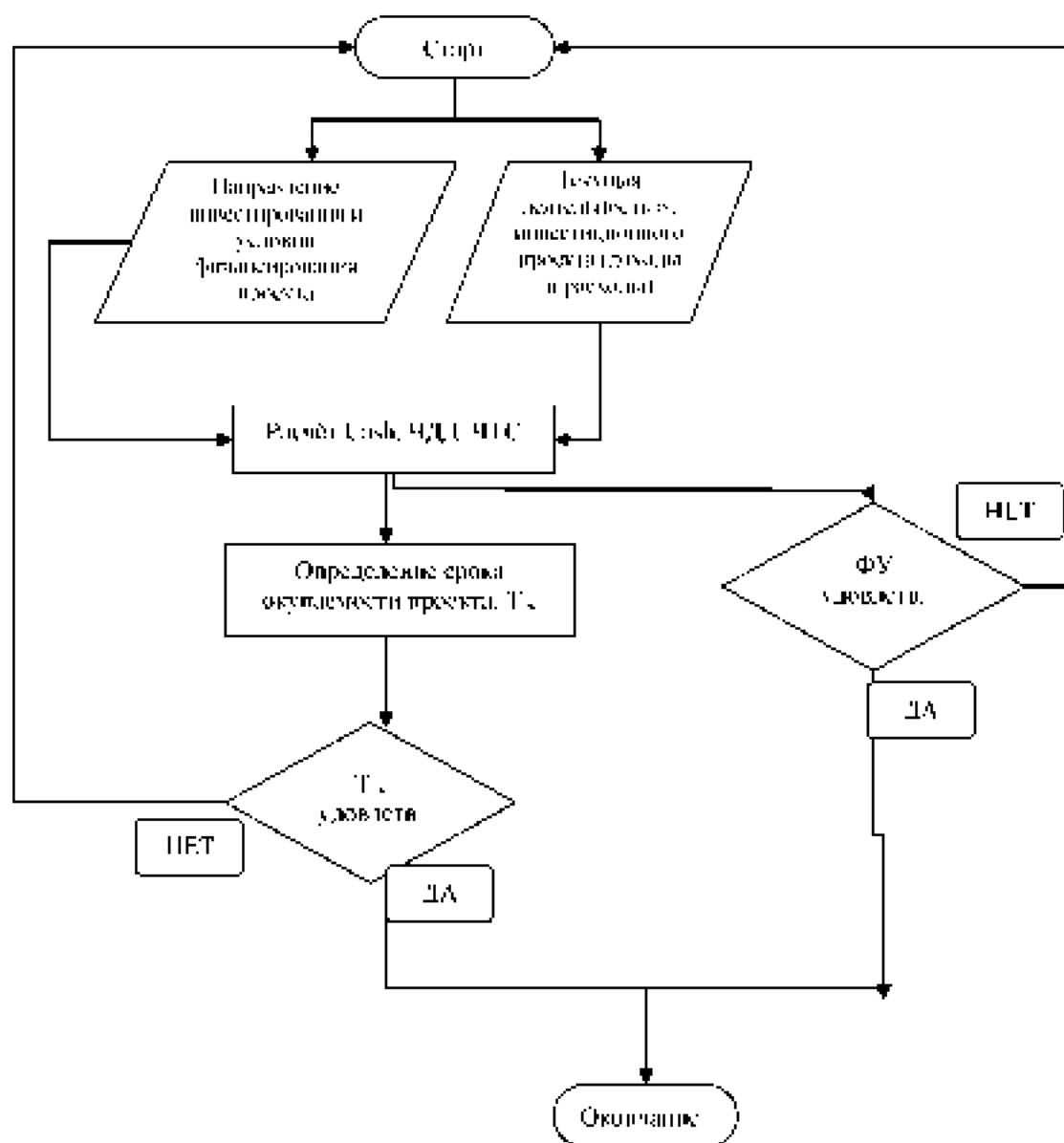


Рисунок 3.5 - Расширенный алгоритмы оценки эффективности проекта инновационного развития

Для разработки проекта по вышеуказанному алгоритму необходимы единовременные расходы, которые связаны с оплатой труда разработчикам приложения, налоговой нагрузкой на заработную плату и иными расходами, обусловленными текущей проектной деятельностью. Данные расходы перечислены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 Расходы на разработку проекта

№ п.п.	Статья расходов	Стоимость статьи расходов, тыс.руб.
1	ФЗП (3 IT-специалиста*9 мес.*35т.р. + 5 преподавателей*9 мес.*10т.р.)	1395
2	ВНФ (ПФ,ФОМС, ФСС) – 30% от ФЗП	419
3	Канцелярия	27
4	Связь	36
5	Реклама услуги	100
	ИТОГО	1977

Реализация проектных решений с целью повышения финансовой устойчивости предприятия требует внедрение оборудования, представленного в таблице 3.2.

Таблица 3.2 Оборудование для реализации проекта

№ п.п.	Оборудование	Стоимость оборудования, т.р.
1	Ноутбук	60
2	Цифровое устройство (планшет)	40
	ИТОГО	100

Для ввода в эксплуатацию нового оборудования в 2018 г. необходимы затраты, перечисленные в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Прямые затраты на ввод в эксплуатацию нового оборудования

№ п.п.	Оборудование	Стоимость оборудования, т.р.
1	Затраты на тестирование приложения	100
	ИТОГО	100

При бухгалтерском учёте основных средств в организации с плановыми затратами на их ввод в эксплуатацию, общая стоимость основных средств, по итоговым данным таблиц 3.2 и 3.3, составит 200 тыс. руб. При этом средний срок их амортизации будет равен 7 лет.

Для внедрения проектной деятельности дополнительные расходы на приобретение нематериальных активов не потребуются.

В теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна включать минимально гарантированный уровень доходности, равный гарантированному проценту при вложении рассматриваемой суммы в банк, коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования и темп инфляции. То есть, этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска.

Основная формула для расчёта ставки дисконтирования (d)

$$d = a + b + c,$$

где a – уровень доходности при альтернативном размещении денег в банке;

b – уровень риска для данного типа проектов;

c – установленный размер инфляции.

Для расчёта ставки дисконтирования в настоящем проекте принято:

- уровень доходности – 0%;
- уровень риска проекта – 10%;
- уровень инфляции – 9%.

В итоге ставка дисконтирования составит 19%.

При расчёте экономических показателей проекта принимается, установленный налоговым кодексом РФ, налог на прибыль в размере 20 %.

Финансирование проекта может быть осуществлено как за счёт внешних, так и за счёт внутренних источников. При этом под внешними источниками финансирования понимается сумма, взятая в кредит под установленную ставку банковского процента. Для окупаемости проекта необходимо ведение текущей деятельности, связанной с получением выручки от официального мобильного приложения языкового центра и текущими затратами только от проектной деятельности.

При предоставлении данной образовательной услуги выручку от реализации проектной деятельности за месяц можно представить в виде произведения:

$$B = Q_p * C_p,$$

где Q_p – количество реализованных услуг;

C_p – цена одной услуги.

В настоящем проекте принято, что вложения в проект окупаются за счёт использования студентами мобильного приложения, созданного на основе принципа «плаги-обучения».

Ежемесячные расчётные значения выручки от реализации проектных решений за три года после вложений в проект представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 Среднемесячная выручка от реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды деятельности от реализации проекта		Расчетный проектный период, год		
		1	2	3
Пакет без преподавателя	Кол-во студентов	50	90	130
	Стоимость пакета	1	1,2	1,3
Пакет с преподавателем	Кол-во студентов	80	115	180
	Стоимость пакета	2,1	2,25	2,4
Выручка в мес. ВСЕГ О. тыс.руб.		218	366,75	601

Под затратами от текущей проектной деятельности понимают затраты, связанные с получением выручки только от реализации проекта.

Ежемесячные расчётные значения затрат от реализации проектных решений за три года после вложений в проект представлены в таблице 3.5. В состав затрат, указанных в таблице входят затраты, относимые на себестоимость, а также управленческие, коммерческие и внереализационные расходы (без учёта амортизации), связанные только с проектной деятельностью.

Таблица 3.5 Среднемесячные затраты при реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды затрат	Расчетный период, год		
	1	2	3
ФЗП (12 преподавателей + 1 IT-специалист)	130	156	195

Продолжение таблицы 3.5 - Среднемесячные затраты при реализации проекта за первые три года проектной деятельности

ВНФ	39	46,8	58,5
Расходы персонала на использование интернета	10,5	10,5	10,5
Затраты в мес ВСЕГО, тыс руб	179,5	213,3	264

Рассмотрим финансовые показатели для полного внутреннего финансирования.

Поток реальных денег (Cash Flow)

Поток денег в каждом расчётном периоде определяется по формуле:

$Cash\ Flow = «Объем\ реализации» - «Вложения\ в\ проект» - «Текущие\ затраты» - «Амортизация\ ОС\ и\ НА».$

В расчётах *Cash Flow* дипломного проекта «Вложения в проект» принимаются только в год вложений в проект, а реализация проекта начинается на следующий год после этих вложений. Сумма, указанная в «Объеме реализации» представляет собой итоговую годовую выручку от реализации проекта из таблицы 3.4.

В состав «Текущие затраты» входят все затраты, связанные с текущей деятельностью, отражённые в таблице 3.5, а также налог на прибыль от проектной деятельности по ставке 20%.

При расчёте *Cash Flow* значение финансового потока рассчитывается, кроме указанных сумм, за вычетом платежей в банк по основному кредиту.

Данные по статье «Амортизация ОС и НА» определяются по результатам расчётов в дипломном проекте.

По результатам расчётов на рисунке 3.6 показан график финансовых потоков *Cash Flow* при выбранном финансировании проекта.

Окупаемость предлагаемого проекта возможна только за счёт чистого дисконтированного дохода от текущей проектной деятельности.

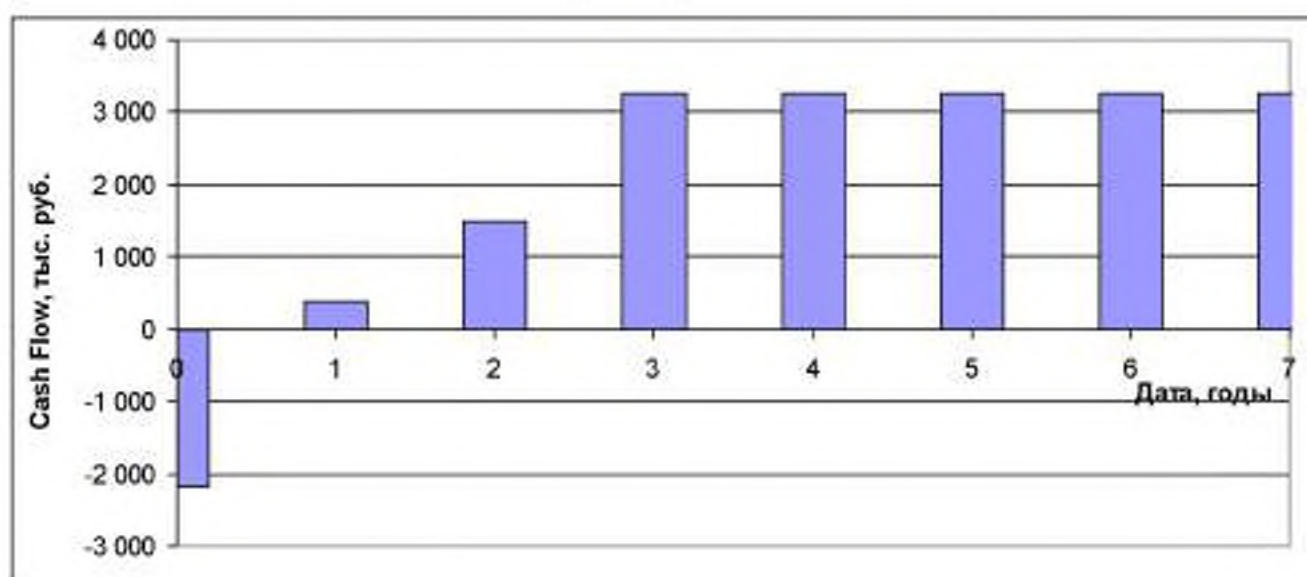


Рисунок 3.6 - Диаграмма финансового потока при выбранном финансировании проекта

Чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость

Немаловажным фактором, который инвесторы учитывают при принятии решений о финансировании проекта, является период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период необходимый для получения расчетной прибыли. Наиболее популярным методами оценки экономической эффективности реализации проектных решений являются метод чистого дисконтированного дохода (ЧДД). Этот доход представляет собой дисконтированный финансовый поток от реализации проекта.

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода:

$$\text{ЧДД}_i = (D_i - K_i) / (1+d)^i$$

Здесь

D_i – доход от реализации проекта i – го периода, принимается по данным таблицы *Cash Flow*;

K_i – расходы при реализации проекта i – го периода, принимаются по данным таблицы *Cash Flow*;

i – номер периода от 0 до n , где 0 – номер периода формирования проекта.

d – ставка дисконтирования.

Чистая текущая стоимость

Чистая текущая стоимость (ЧТС) представляет собой сумму чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом

$$\text{ЧТС} = \sum \text{ЧДД}_i (i = 0 \dots n).$$

Результаты расчетов ЧТС и ЧДД при выбранном финансировании проекта представлены в таблицах совместно с расчётами ЧДД. По результатам расчётов на рисунке 3.6 представлены графики изменения чистой текущей стоимости при различных источниках финансирования проекта.

При расчёте срока окупаемости проекта принято, что проект окупается в тот момент, когда сумма накопленной чистой прибыли от реализации проекта, с учётом коэффициента дисконтирования, равна сумме капитальных вложений в проект. Этот момент соответствует точке пересечения графика ЧТС с осью времени.

Как следует из графика ЧТС рисунка 3.7 окупаемость проекта при выбранном финансировании составляет 2,5 года.

Индекс внутренней доходности(IRR)

Индекс внутренней доходности (IRR), по сути, представляет собой критическое значение ставки дисконтирования, при которой проект перестаёт окупаться. Указанный индекс определяется путём подбора ставок дисконтирования, при моделировании проектной деятельности, до того значения, при котором кривая ЧТС, будет аperiodически приближаться к оси времени на графике ЧТС. Таким образом, получается значение IRR при выбранном условии финансирования: 71%.

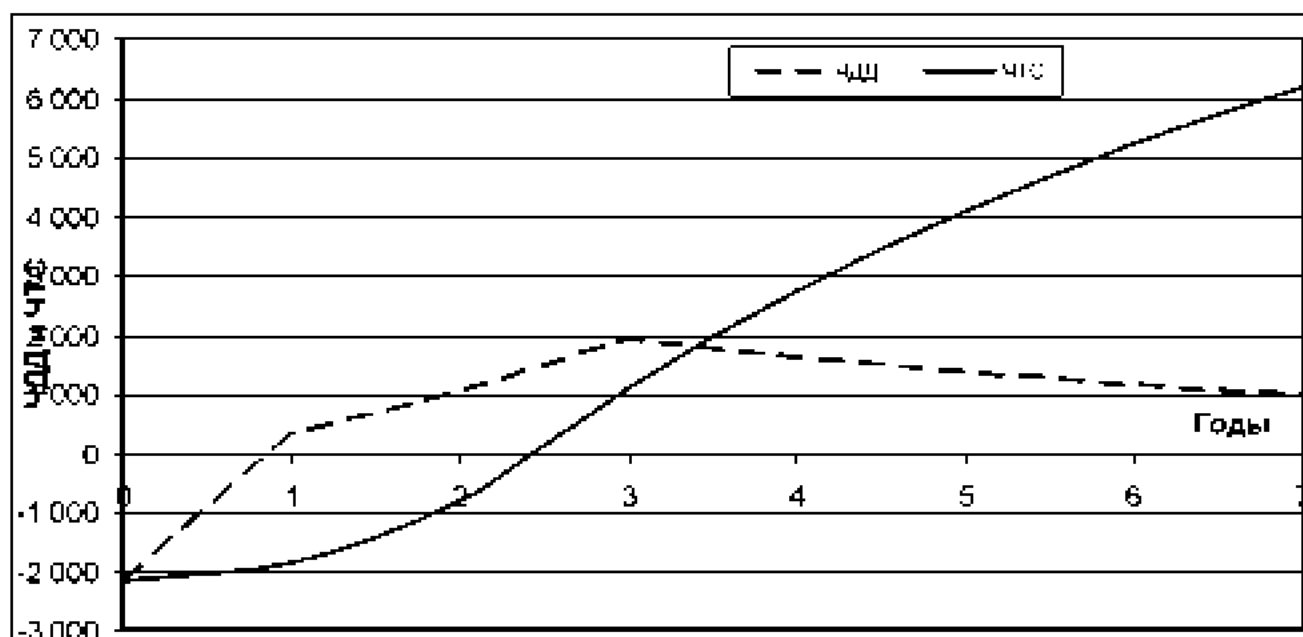


Рисунок 3.7 - Диаграммы чистой текущей стоимости (ЧТС) и чистого дисконтированного потока (ЧДП) при выбранном финансировании проекта

Индекс внутренней доходности обуславливает запас надёжности проекта, который равен кратности отношения IRR (т.е. критического значения ставки дисконтирования) к принятому номинальному значению «r». Если это значение превышает «2», то проект имеет достаточный запас надёжности, а если это значение меньше двух, надёжность реализации проекта сомнительна. В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 19%. Тогда запас надёжности составит 3,7.

Норма прибыли на капитал

Норма прибыли на капитал (Average rate of return) представляет собой отношение среднегодового значения прибыли, численно равного финансовому потоку *Cash Flow*, к сумме вложенных инвестиций и рассчитывается как:

$$ARR = (i - \sum^n D_i/n) / i - \sum^n K_i$$

Здесь n – количество периодов, за которые рассчитывается финансовый поток и сумма капитальных вложений. Данный показатель показывает, насколько

велика эффективность вложенных в проект средств, т.е. как велика средняя доходность на рубль капитальных вложений. В настоящем проекте в результате принятых условий финансирования проекта ARR составляет 1,19.

Большее значение нормы прибыли указывает на большую доходность на каждый вложенный рубль и, соответственно, на приоритет условия финансирования проекта.

Таблица 3.6 – Итоговая таблица финансовых показателей реализации проекта

Показатель	Значение
Окупаемость проекта	2,5 года
Индекс внутренней доходности (IRR)	3,7
Норма прибыли на капитал (ARR)	1,19
Ставка дисконтирования	19%
Запас надежности	3,7

Внешнее финансирование

Также была рассмотрена ситуация внешнего финансирования за счет использования кредитных средств.

По итогам проведения анализа при выбранном финансировании проекта было установлено, что при сохранении запаса надежности в пределах допустимых норм (запас надежности = 2,0), допустимый размер кредита при вложениях равных 2725 тыс. руб. составляет 2740 тыс. руб. При этом размер выплат банку составит более 5300 тыс. руб. При этом срок окупаемости проекта возрастет и составит более 3,5 лет. Данный вид финансирования проекта считается неэффективным. Результаты полученных данных можно увидеть на рисунках 3.8 и 3.9

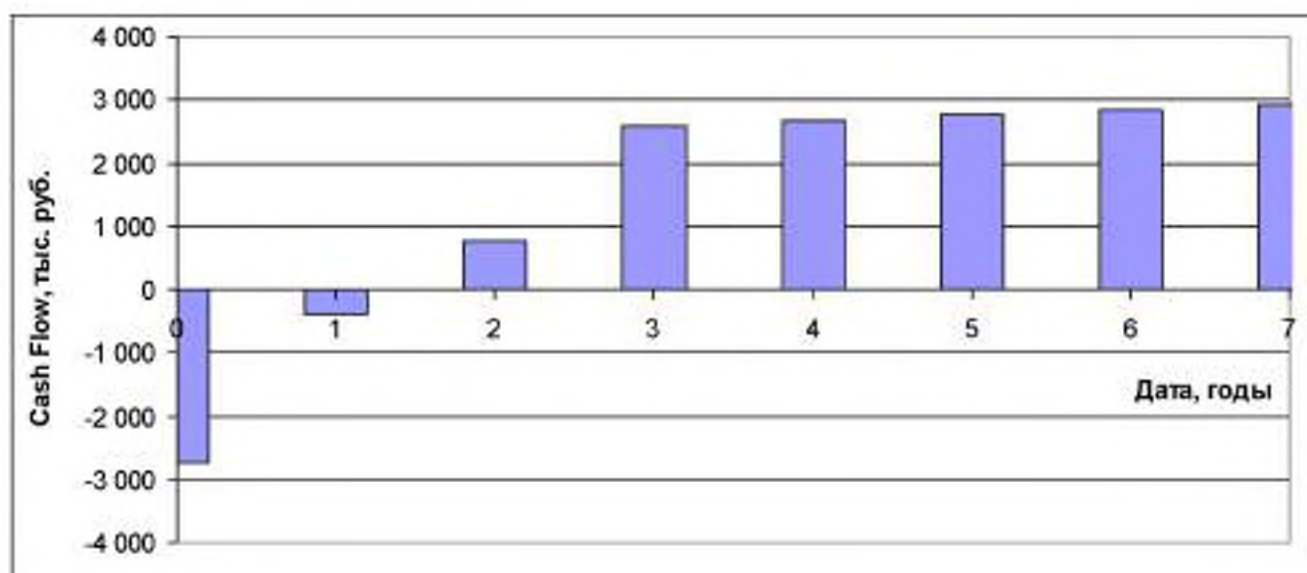


Рисунок 3.8 – Диаграмма финансового потока при выбранном финансировании проекта

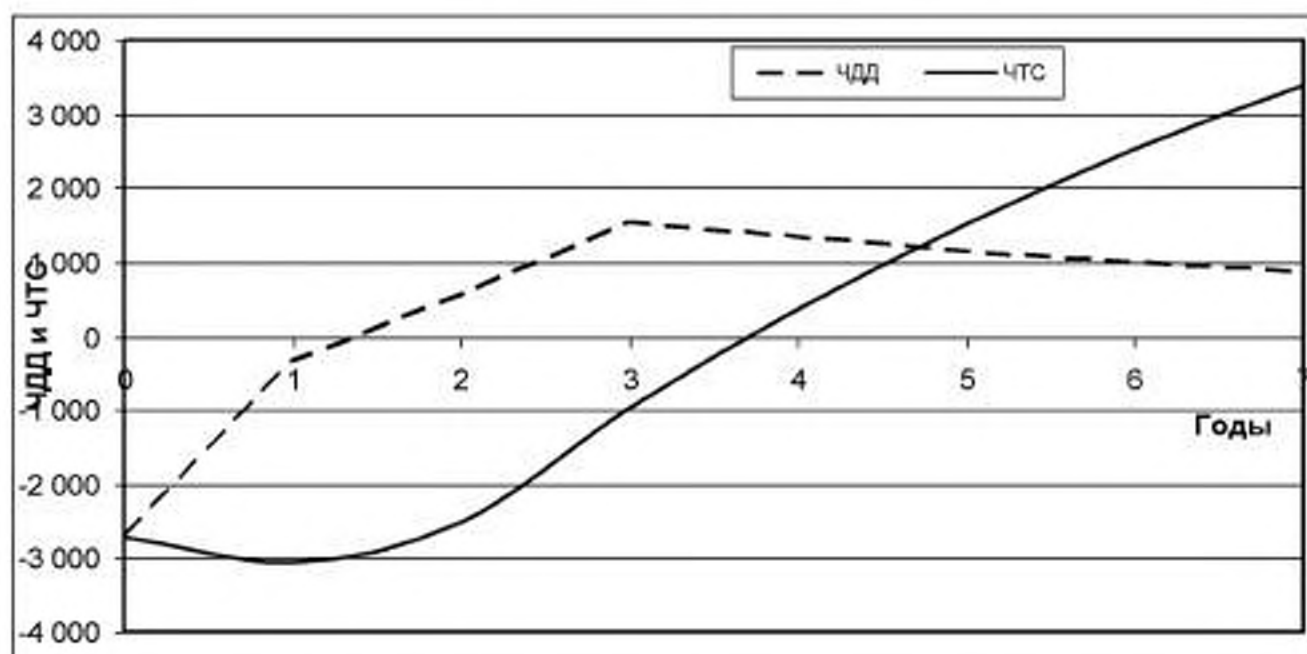


Рисунок 3.9 - Диаграммы чистой текущей стоимости (ЧТС) и чистого дисконтированного потока (ЧДД) при выбранном финансировании проекта

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ТРИ

По итогам разработки проектных мероприятий было выявлено соответствие предложенного решения стратегическим целям организации. Реализация проектных мероприятий подкреплена достаточными движущими силами, однако также имеет и сдерживающие факторы. Для эффективной реализации проектных мероприятий необходимо направить силы на уменьшение влияния последних на деятельность организации.

Проанализированный и рассчитанный инвестиционный проект показал эффективность решений по реализации основных обеспечивающих характеристик. Также были рассмотрены статьи расходов инвестиционной части проекта, текущих расходов в процессе самой проектной деятельности и ожидаемых доходов от реализации инновационного метода обучения – мобильного приложения. Экономическая эффективность и сроки окупаемости инвестиций рассчитаны для случая полного внутреннего инвестирования проекта.

Период окупаемости составляет 2,5 года, поэтому организация может позволить себе запуск проекта, так как имеет достаточно большой доход от реализации уже существующих услуг, а также за счет постоянного географического расширения и открытия новых центров по всему городу. Также за счет постоянных обновлений и расширения спектра услуг непосредственно в самом приложении фактическое количество студентов может отличаться от ожидаемого в большую сторону.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной выпускной квалификационной работы были разработаны проектные решения по повышению эффективности языкового центра «The English Club» на основе внедрения инновационных методов обучения.

Для этого были проведены анализы внешней и внутренней сред организации, раскрыты ее конкурентные преимущества, а также рассмотрены сильные и выявлены слабые стороны рассматриваемой лингвистической школы.

Также, были проанализированы основные потребительские требования и их обеспечивающие характеристики, сформированы связи между ними и установлены корреляционные связи между обеспечивающими характеристиками второго уровня. По результатам проведенного интегрально-матричного анализа были выбраны приоритетные направления внедрения инновационных проектных решений. Так, было решено внедрять один из инновационных методов дистанционного обучения, а именно – мобильное приложение на основе гейм-обучения.

Помимо этого были прописаны миссия, видение и цели организации при условии необходимости внедрения данного проекта. Следующим шагом был анализ движущих и сдерживающих сил с использованием модели Курта Левина. После чего был составлен список необходимых мероприятий для внедрения данного проекта и построен график Ганта, который создал общее понимание относительно сроков реализации проекта, которые в свою очередь составили 269 дней.

В завершении работы были составлены статьи расходов, которые необходимы для внедрения установленных проектных решений и рассмотрен вариант полного внутреннего финансирования и выявлены все финансовые показатели. Также был рассмотрен вариант внешнего финансирования за счет использования кредитных средств. По итогам сравнения было установлено, что

использование заемных средств неэффективно и целесообразнее будет реализовывать проект, используя собственные средства организации.

Первый этап предпроектного периода планируется к запуску уже 01.08.2017, а вариант проекта повышения эффективности языкового центра «The English Club» уже озвучен руководству организации, что свидетельствует о практической значимости выпускной квалификационной работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. С83 Стратегический менеджмент / Под ред. Петров аА. П. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с. ил. — (Серия «Учебник для вузов»). Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. — Cambridge, Mass, MIT, Press, 1962
2. Бахотский, В. В., Войку, И. П. Анализ маркетинговой деятельности. Часть II: учебное пособие. — Псков: Псковский государственный университет, 2015. — 92 с.
3. Томашев, В.П. Финансовые аспекты антикризисного управления: учебное пособие по дипломно-му проектированию / В.П. Томашев. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – 65 с
4. Сайт преподавателя экономики. Галаутдинов. Менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://galautdinov.ru/post/matrica-bkg>
5. Инновационная подготовка производства: учебное пособие / Н.К. Толузов, А.А. Дворниченко, Е.С. Сорокина, А.Е. Щелконогов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 228 с
6. Внешний и внутренний анализ финансовой деятельности предприятий : учебное пособие/ Морозов Н. Г. // Молодой ученый – 2008. №1. — С. 116-119.
7. Коттлер, Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф.Коттлер. – Санкт-Петербург: Изд-во Питер, 2006. – 464 с.
8. Теория экономического анализа: учебное пособие/ Баканов М.И., Шеремет А.Д. –М.: Финансы и статистика, 2002
9. Маркетингедия. Конкурентные стратегии по М. Портеру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketopedia.ru/24-strategii-konkurentnye-porter.html>

10. Практический персонал по управлению человеческими ресурсами. Ценности компании: 8 ключевых приоритетов работодателя. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66330-qqq-16-m10-tsemnosti-kompanii>
11. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Арутюнова Д.В. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
12. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: учебное пособие / Н.К. Топузов, В.П. Томашев, Е.С. Сорокина, А.Е. Щелконогов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 172 с.
13. Хайдуков, И.Ф. Креативный менеджмент: Конспект лекций /И.Ф. Хайдуков. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. – 130 с.
14. Школа иностранных языков «The English Club». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://enclub.ru/>
15. Математический форум. Показатели эффективности инвестиционного проекта. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mathhelpplanet.com/static.php?r_pokazateli-effektivnosti-investitsionnogo-proekta
16. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория / Е.Ф. Борисов. – Москва: Изд-во Юрайт 2005. – 399 с.
17. Прингл, Роджер Эффективный Менеджер Книга 9. Организация: Структура и сети связей / Роджер Прингл, Розмари Томпсон – Международный Институт Менеджмента ЛИНК, 1995. – 80 с.
18. Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Шандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ – Дана, 2002. – 718с.
19. Главный инженер. Темпы роста рынка. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://chiefengineer.ru/organizaciya-proizvodstva/pokazateli-effektivnosti/temp-rosta-rynka/>

20. Энциклопедия маркетинга. Сегментация рынка и диагностика конкурентной среды в системе маркетинга. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/am9/15.htm>
21. Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: Учебное пособие. / И.Б. Ромашова – Москва: Изд-во КНОРУС, 2011. – 336с.
22. Основы управления персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова – Москва. Изд-во ИНФРА-М, 2012. – 304с.
23. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая – Москва: Изд-во ИНФРА-М 2007 г. – 364 с.
24. Разработка мобильных приложений. Сколько ресурсов необходимо для создания приложения. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vc.ru/p/app-creation-time>
25. Современные образовательные технологии и методики в практической профессиональной деятельности учителя. [Электронный ресурс]. – Режим доступа. http://umoc.myl.ru/publ/literatura/sovremennye_ obrazovatelnye_tekhnologii_i_metodiki_v_prakticheskoi_professionalnoj_deyatelnosti_uchitelja/41-1-0-292
26. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии: Учебное пособие/ Г.К. Селевко – М.: Народное образование, 1998. – 256 с.
27. Зайцев В.С. Современные педагогические технологии. учебное пособие/ В.С. Зайцев – В 2-х книгах. – Книга 1. Челябинск, ЧГПУ, 2012 – 411 с.