

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

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, главный бухгалтер  
ЧОУ ДПО «КУКК»

\_\_\_\_\_ С.А.Воронова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,  
д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Повышение конкурентоспособности автошколы ЧОУ ДПО «КУКК»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.02.2019.288. ПЗ ВКР

Руководитель работы,  
к.п.н., доцент

\_\_\_\_\_ В.В. Журавлев  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы,  
студент группы ЗЭУ-555

\_\_\_\_\_ К.Д.Огурцова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ М.Г. Трубеева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Огурцова К.Д. Повышение конкурентоспособности автошколы ЧОУ ДПО «КУКК». – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-555, 2019, 86 с., 28 ил., 18 табл., библиогр. список – 75 наим..

Целью работы является разработка практических предложений и рекомендаций по укреплению конкурентоспособности ЧОУ ДПО «КУКК».

Предметом исследования в данной работе является ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат».

Объектом исследования является конкурентоспособность ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат».

В первом разделе работы определены сущность, формы, принципы конкурентоспособности организации; исследованы особенности анализа конкурентоспособности организации; а также выявлены факторы и основные методы повышения конкурентоспособности.

Второй раздел работы посвящен особенностям отрасли дополнительного образования в разрезе зарубежного аспекта и российского опыта. Дана характеристика диагностики состояния конкуренции на рынке потребительских товаров и её методам. Проведен анализ деятельности и конкурентоспособности ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат».

В третьем разделе работы осуществлена сегментация рынка и маркетинговые исследования нового сегмента. Предложена стратегия продвижения освоения нового сегмента. Рассмотрена эффективность предложенных мероприятий.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Сущность, формы, принципы конкурентоспособности организации.....	8
1.2 Особенности анализа конкурентоспособности организации по профессиональной подготовке водителей.....	15
1.3 Факторы и основные методы повышения конкурентоспособности.....	26
2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЧОУ ДПО «КЫШТЫМСКИЙ УЧЕБНО-КУРСОВОЙ КОМБИНАТ».....	31
2.1 Особенности отрасли дополнительного образования по профессиональной подготовке водителей в разрезе зарубежного аспекта и российского опыта.....	31
2.2 Общая характеристика ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно- курсовой комбинат».....	37
2.3 Анализ деятельности и конкурентоспособности ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат».....	40
3 ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЧОУ ДПО «КЫШТЫМСКИЙ УЧЕБНО-КУРСОВОЙ КОМБИНАТ».....	65
3.1 Маркетинговые исследования внедрения новых услуг в ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат».....	65
3.2 Эффективность предложенных мероприятий.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	80

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. На современном этапе экономического развития мировой экономики проблема конкурентоспособности занимает центральное место в экономической политике любого государства. Создание конкурентных преимуществ перед соперником становится стратегическим направлением деятельности правительства в области обеспечения конкурентоспособности национальной экономики. При этом повышение конкурентоспособности касается всех уровней иерархии национальной экономики: страны в целом, региона, отрасли, предприятия и продукции (товаров и услуг), но особую важность приобретает конкурентоспособность организации как основного звена экономики.

Конкурентоспособность предприятия говорит о том, что оно удовлетворяет конкретные потребности потребителей по сравнению с лучшими аналогичными объектами, способно опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей, его продукция конкурентоспособная. Это значит, что продукция отвечает требованиям данного рынка, она отлична от продукции конкурента как по степени удовлетворения одной и той же потребности, так и по затратам на ее удовлетворение.

Товары и услуги – это средство конкуренции, с помощью которых соперничающие фирмы стремятся завоевать признание и получить деньги потребителя. Интересным является тот факт, что формирование конкурентоспособности устанавливает, обеспечивает и поддерживает необходимый уровень конкурентоспособности продукции на всех этапах ее создания и продвижения до потребителя.

Обеспечение конкурентоспособности означает совокупность действий, направленных на предупреждение снижения заданного уровня конкурентоспособности. В настоящее время становится очевидным тот факт, что предприятию, желающему быть конкурентоспособным, необходимо внедрение инновационной техники и технологии, дающей экологические, социальные и экономические эффекты. Предприятие должно максимально эффективно

использовать свои резервы, стремиться к достижению высокого уровня инвестиционной привлекательности, что в совокупности обеспечит выпуск конкурентной продукции, ведь конкурентоспособность является показателем, интересующий как производителя, так и потребителя. Производитель заинтересован в том, чтобы его продукция была продана. Для этого она должна быть высокого качества и обладать минимальной ценой, а потребитель заинтересован в приобретении продукции, полностью удовлетворяющей его потребностям с точки зрения качества и цены.

Таким образом, успешность функционирования любой организации зависит, в конечном счете, от уровня конкурентоспособности продукции, предлагаемой ею потребителям. Тем самым приходится признать необходимость изучения понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» для более четкого определения целей деятельности предприятия на современном рынке.

Целью работы является разработка практических предложений и рекомендаций по укреплению конкурентоспособности ЧОУ ДПО «КУКК».

Исходя из поставленной цели дипломной работы необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность формы, принципы конкурентоспособности организации;
- охарактеризовать особенности анализа конкурентоспособности организации;
- выявить факторы и основные методы повышения конкурентоспособности;
- описать особенности отрасли дополнительного образования в разрезе зарубежного аспекта и российского опыта;
- дать характеристику диагностики состояния конкуренции на рынке;
- провести анализ деятельности и конкурентоспособности ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат»;
- осуществить сегментацию рынка и маркетинговое исследование;

– предложить стратегию освоения нового сегмента и рассмотреть эффективность предложенных мероприятий.

Предметом исследования в данной работе является ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат».

Объектом исследования является конкурентоспособность ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат».

Цель и задачи обусловили структуру работы. Она состоит из введения, теоретической главы, практической главы, заключения и списка использованной литературы.

В ВКР использованы труды отечественных и зарубежных ученых, экономистов: Волков, Д. К.; Лазаренко А. А.; Печенкин А. В.; Рудой Е. В.; Конников Е. А.; Забелин Б. Ф., Конников Е. А., Мартынов В. И.; Жиллюк Д. А.; Конников Е. А., Алексеев А. А., Метелев П. С., Мокейчев Е. В., Шматко А. Д.

В первой главе диплома определены сущность, формы, принципы конкурентоспособности организации; исследованы особенности анализа конкурентоспособности организации; а также выявлены факторы и основные методы повышения конкурентоспособности.

Во второй главе работы описаны особенности отрасли дополнительного образования в разрезе зарубежного аспекта и российского опыта. Дана характеристика диагностики состояния конкуренции на рынке потребительских товаров и её методам. Проведен анализ деятельности и конкурентоспособности ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат».

В третьей главе осуществлена сегментация рынка и маркетинговые исследования нового сегмента. Предложена стратегия продвижения освоения нового сегмента. Рассмотрена эффективность предложенных мероприятий

# 1 ТЕОРЕЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность, формы, принципы конкурентоспособности организации

В настоящее время конкурентоспособность относится к одной из наиболее часто обсуждаемых экономических категорий, поскольку конкуренция – неотъемлемый и обязательный спутник рыночных отношений, к которым стремятся большинство современных государств.

Ввиду той роли, что играет конкуренция в современном мире, в настоящее время существует большое разнообразие подходов к определению сущности категории «конкурентоспособность». Чаще всего под данной категорией понимают способность компании предоставлять продукты и услуги более эффективно и действенно, чем соответствующие конкуренты.

В таблице 1.1 представим основные подходы отечественных ученых к пониманию сущности данной категории.

Таблица 1.1 – Подходы к определению категории «конкурентоспособность»

Автор	Предлагаемое определение
С.Г. Божук [11, с. 285]	Превосходство товара на целевом рынке над конкурирующими аналогами по степени удовлетворения потребностей, в т.ч. по суммарным затратам на приобретение и пользование товаров
С.И. Соколенко [21, с.18]	Совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, которые обеспечивают удовлетворение конкретной потребности потребителя
Ю.Г. Козак [36, с. 6]	Совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, которые обеспечивают удовлетворение конкретной потребности потребителя
В.И. Одесс [45, с. 43]	Соревнование между однородными товарами и услугами с точки зрения их свойств и цены реализации в целях достижения преимуществ для покупателя и соответствующего оттеснения других продавцов, а также получения производителем и продавцом максимально-возможной прибыли
Р.А. Фатхундинов [68, с. 52]	Характеристика товара, отражающая его отличие от товара-конкурента по степени соответствия конкретной общественной потребности, по затратам на ее удовлетворение

Исходя из представленных в таблице подходов к рассмотрению данной категории, можно сделать вывод, что она включает в себя следующие основные составляющие:

– четкая связь с конкретным продуктом – конкурентоспособность рассматривается как наличие более высокого уровня качества;

– связь с существующими экономическими возможностями рынка, имеющимися у потребителей ограничениями, т.е. взаимосвязь конкурентоспособности с экономикой создания сбыта и сервиса товаров и услуг;

– рассмотрение конкурентоспособности как всего спектра показателей, которые являются для потенциальных потребителей желанными, привлекательными, или наоборот, отталкивающими.

Таким образом, определить конкурентоспособность можно исходя из направлений, представленных на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Направления, позволяющие определить конкурентоспособность

Проведенный анализ подходов к определению конкурентоспособности позволяет сделать вывод, что данную категорию можно назвать в некотором смысле универсальным показателем, применимым практически в любой сфере



жизни, поскольку конкуренция и соревнования могут быть везде, однако по своей сути он является, разумеется, экономической категорией.

Резюмируя представленные определения конкурентоспособности, на рисунке 1.2 представим наиболее часто используемые способы понимания и рассмотрения данной категории [30, с. 86].



Рисунок 1.2 – Способы рассмотрения конкурентоспособности

Систематизирование взглядов на конкурентоспособность организаций и предприятий дает возможность сделать следующие выводы:

– хозяйствующие объекты можно считать конкурентоспособными в случае, если они работают эффективно, т. е. их конкурентоспособность – это категория эффективности, однако на более высоком уровне;

– хозяйствующие объекты, как правило, предоставляют покупателю конкурентоспособные товары или услуги, т.е. конкурентоспособность организаций в результате этого проявляется во время реализации производимых товаров или услуг [55, с. 78].

Подходы к рассмотрению конкурентоспособности как потенциального качества представлены на рисунке 1.3 [11, с. 78-81].



Рисунок 1.3 – Конкурентоспособность как потенциальное качество

Реализация качеств, представленных на рисунке 1.3 дает возможность предприятиям формировать конкурентные преимущества. Конкурентные преимущества – это условия, которые позволяют компании или стране производить товар или услугу равной ценности по более низкой цене или более желательным образом. Эти условия позволяют производительному предприятию генерировать больше продаж или более высокую прибыль по сравнению с конкурентами на рынке.

Конкурентные преимущества объясняются целым рядом факторов, включая структуру затрат, брендинг, качество предлагаемых продуктов, дистрибьюторскую сеть, интеллектуальную собственность и обслуживание клиентов [12, с. 56-57].

Конкурентные преимущества создают большую ценность для фирмы и ее акционеров из-за определенных преимуществ или условий. Чем устойчивее конкурентное преимущество, тем сложнее конкурентам нейтрализовать

преимущество. Два основных типа конкурентных преимуществ – это сравнительное преимущество и дифференциальное преимущество.

1. Сравнительное преимущество – способность фирмы производить товар или услугу более эффективно, чем у ее конкурентов, что приводит к увеличению прибыли, создает сравнительное преимущество. Рациональные потребители выберут самую дешевую из двух предложенных идеальных заменителей.

Например, владелец автомобиля будет покупать бензин на заправочной станции на 5 центов дешевле, чем на других станциях в этом районе. Для несовершенных заменителей, таких как Pepsi против Coke, более высокая маржа для производителей с наименьшими затратами может в конечном итоге принести превосходную прибыль [13, с. 68-69]

Экономия от масштаба, эффективные внутренние системы и географическое положение также могут создавать сравнительные преимущества. Однако сравнительное преимущество не означает лучшего продукта или услуги. Это только показывает, что фирма может предложить продукт или услугу той же стоимости по более низкой цене.

Например, фирма, которая производит продукт в Китае, может иметь более низкие затраты на рабочую силу, чем компания, которая производит в США, поэтому она может предложить такой же продукт по более низкой цене. В контексте экономики международной торговли альтернативные издержки определяют сравнительные преимущества.

Американская компания Amazon является примером компании, ориентированной на создание и поддержание сравнительного преимущества. Платформа электронной коммерции имеет такой масштабный и эффективный уровень, который трудно повторить для розничных конкурентов, что позволяет ей стать заметной в значительной степени благодаря ценовой конкуренции.

2. Дифференциальное преимущество. В данном случае отличительное преимущество заключается в том, что продукты или услуги фирмы отличаются от предложений ее конкурентов и считаются превосходящими. Передовые

технологии, защищенные патентом продукты или процессы, превосходный персонал и сильная идентичность бренда – все это приводит к различным преимуществам. Эти факторы поддерживают широкую маржу и большую долю рынка.

Например, компания Apple славится созданием инновационных продуктов, таких как iPhone, и поддержкой своего лидерства на рынке с помощью грамотных маркетинговых кампаний для создания элитного бренда. Крупные фармацевтические компании также могут продавать брендовые лекарства по высоким ценам, поскольку они защищены патентами [14, с. 63-64].

Таким образом, конкурентное преимущество – это выгодная позиция, которую организация ищет для того, чтобы быть более прибыльной, чем ее конкуренты. Чтобы получить и сохранить конкурентное преимущество, организация должна быть способна продемонстрировать более высокую сравнительную или дифференциальную ценность, чем ее конкуренты, и передать эту информацию на желаемый целевой рынок.

Например, если компания рекламирует продукт по цене, которая ниже аналогичного продукта конкурента, эта компания, вероятно, будет иметь конкурентное преимущество. То же самое верно, если рекламируемый продукт стоит дороже, но предлагает уникальные функции, за которые клиенты готовы платить.

Конкурентные преимущества определяются набором характеристик, свойств товара или услуги. Они создают для организации определенное превосходство над своими прямыми конкурентами.

Именно благодаря обладанию одним или несколькими конкурентными преимуществами организация занимает более высокое место по показателям конкурентоспособности по отношению к прочим организациям.

Ключевые ресурсы компании, которые обеспечивают устойчивое развитие компании и обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество, обладают свойствами, представленными на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Принципы конкурентных преимуществ

Существует два типа конкурентных преимуществ:

- искусственные конкурентные преимущества: индивидуальный подход, рекламные кампании, гарантия и т.д.;
- естественные конкурентные преимущества компании: стоимость продукции, покупатели, грамотное руководство и т.д.

Развитие конкурентных преимуществ компании основывается на её целях и задачах, которые достигаются в соответствии с положением фирмы на рынке товаров и услуг, а также с уровнем успешности их реализации. Реформация системы функционирования должна создать базис для эффективной разработки факторов конкурентных преимуществ компании, а также создать крепкую взаимосвязь между этим процессом и существующими условиями рынка [44, с. 50]

Таким образом, подводя итог анализа, проведенного в данной главе, еще раз отметим, что конкурентоспособность является динамической категорией, причем ее динамика обусловлена внешними факторами, большая часть которых может рассматриваться в качестве неуправляемых параметров.

## 1.2 Особенности анализа конкурентоспособности организации по подготовке водителей

Проведенный в предыдущем параграфе анализ не дает повода усомниться в том, что в настоящее время конкурентоспособность – одна из важнейших для большинства отечественных компаний категорий, поскольку именно она во многом предопределяет возможности компании на рынке, а также способность достижения поставленных целей.

Анализ конкурентоспособности или конкурентный анализ компании проводят для того, чтобы убедиться, что их продукты и услуги лучше, чем у конкурентов. Но реакция на сравнение между функциями не является гарантией успеха. Конкурентный анализ, если смотреть сквозь призму выполненных работ, не сводится к непосредственным сравнениям. Вместо этого речь идет о том, насколько лучше или хуже продукт помогает клиенту выполнить свою работу [4, с. 68].

Наравне с отсутствием единого подхода к определению категории «конкурентоспособность», в настоящее время не существует и универсального и подходящего метода анализа конкурентоспособности.

Традиционный конкурентный анализ почти всегда включает в себя техническое сравнение характеристик и характеристик продукта, но анализ проводится без знания того, как клиенты измеряют ценность или сколько ценностных конкурирующих функций предоставляют клиенту. Это проблема и миф, который вводит в заблуждение: компании не конкурируют с другими компаниями или их продуктами. Они конкурируют за клиентов, и их единственная цель – создать ценность для них. И есть только один способ сделать это: предлагая продукт или услугу, которая лучше, чем любой другой, помогает им выполнять свою работу.

Чтобы получить такое преимущество, компания должна точно знать, какие потребности клиентов не удовлетворены (там, где клиенты изо всех сил пытаются получить работу), создавать решения, которые их решают, и совершенствовать

процессы, необходимые для предоставления этих решений. И они должны делать это постоянно, чтобы их конкуренты не могли наверстать упущенное [14, с. 77].

Для эффективного проведения конкурентного анализа необходимо знать все потребности клиентов. В конце концов, клиенты измеряют, насколько хорошо они выполняют свою работу, насколько хорошо эти потребности удовлетворяются. Но почти во всех компаниях менеджеры не могут договориться о том, что нужно клиенту.

Если они не знают, каковы эти потребности, то они никак не смогут оценить, насколько лучше или хуже продукт помогает клиентам выполнять свою работу. И именно поэтому компании сравнивают характеристики продукта. К сожалению, это просто приводит к войнам функций, даже когда функции не имеют значения. Это не должно быть результатом конкурентного анализа.

Скорее, конкурентный анализ должен предоставить информацию, которая превзойдет конкурентов за счет разработки продуктов и услуг, которые помогут клиентам лучше выполнять свою работу [49, с. 60].

Стоит отметить, что, не смотря на очевидную важность и необходимость проведения конкурентного анализа (анализа конкурентоспособности), не многие отечественные компании, в отличие от зарубежных, на постоянной основе занимаются этим. Объясняется это тем, что данный анализ, как правило, требует существенных ресурсов, в т.ч. и финансовых, а также для него необходимо наличие высококвалифицированных специалистов, которые будут иметь широкие знания не только в одной конкретной отрасли, но также и в смежных отраслях, поскольку только благодаря этому проведение анализа конкурентоспособности принесёт наибольший результат.

В настоящее время одними из наиболее популярных способов оценки конкурентоспособности являются матричные методы, представленные на рисунке 1.5 [1, с.62-63].

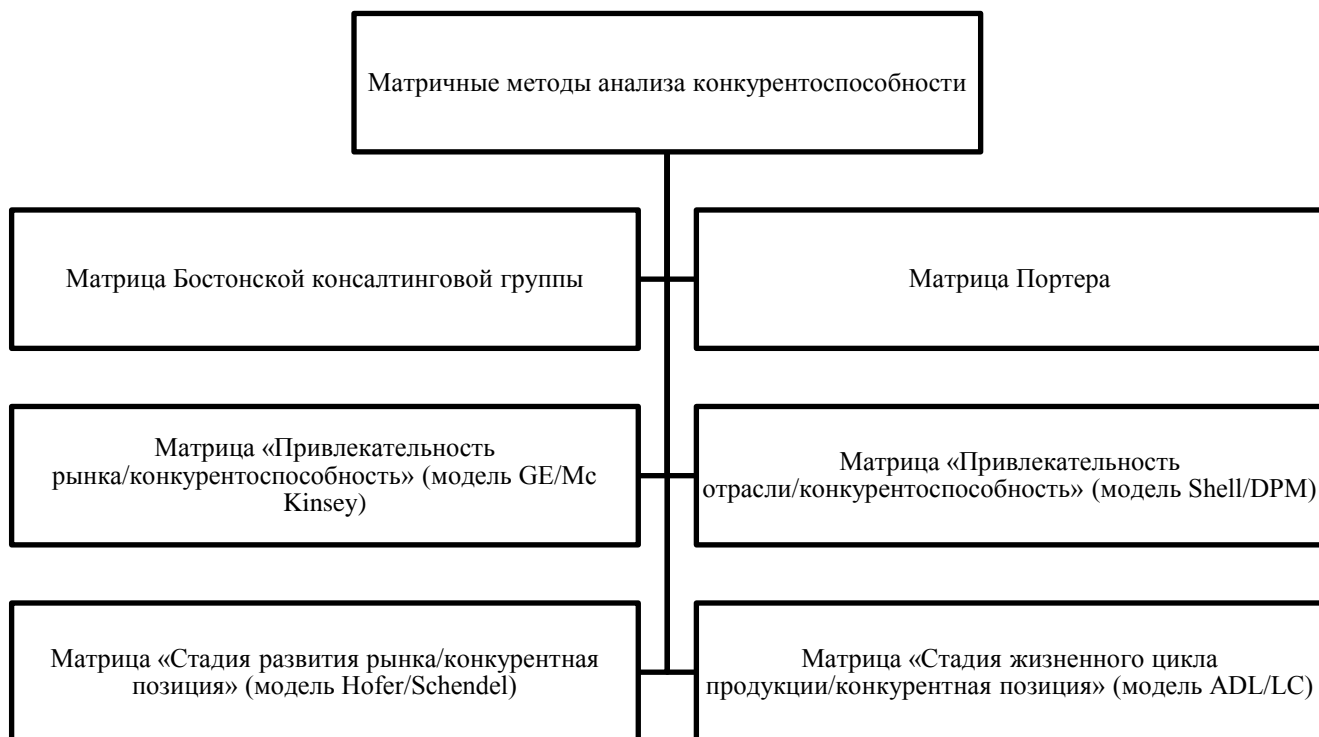


Рисунок 1.5 – Матричные методы анализа конкурентоспособности

Популярность и частое использование именно матричных методов объясняется их простотой, поскольку смысл матрицы состоит в том, чтобы по горизонтали и вертикали разместить значения определенных, наиболее важных для определенного сегмента рынка и компаний, показателей. Чаще всего по горизонтали откладываются значения объема продаж, тогда как по вертикали – доля рынка, которую согласно оценкам занимает конкретное предприятие. Наиболее конкурентоспособной считается та компания, которая имеет наиболее долю рынка на наиболее быстрорастущем рынке. Благодаря простоте, матричные способы оценки конкурентоспособности позволяют достигнуть высокой степени адекватности, высокого уровня соответствия действительности.

Однако данные методы имеют и существенные недостатки. Так, в ходе матричных методов не анализируется, почему компания заняла именно это положение, следовательно, не вырабатываются решения по изменению положения. Кроме того, для данных методов крайне важно иметь максимально



адекватную и соответствующую действительности информацию, что не всегда возможно.

В таблице 1.2 представим иные существующие методы конкурентоспособности [2, с. 162].

Таблица 1.2 – Методы анализа конкурентоспособности

Группа методов	Инструменты	Достоинства	Недостатки
Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги предприятия	Различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе которых лежит нахождение соотношения цена – качество	Учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его товара/услуги	Позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе организации
Методы, основанные на теории эффективной конкуренции	Оценку эффективности использования ресурсов компании	Учет разносторонних аспектов деятельности предприятия	Сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом
Комплексные методы	Нахождение интегральной величины по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу	Учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности организации, но и его возможную динамику в будущем	Способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности в конечном счете воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов

Таким образом, в настоящее время нет единого, универсального метода анализа конкурентоспособности, который бы учитывал все имеющиеся факторы, влияющие на конкурентоспособность, и который бы не имел недостатков. Компаниям, желающим проводить максимально полной и приближенный к реальности анализ, рекомендуется использовать сразу несколько методов.

Немаловажную роль в анализ конкурентоспособности играет анализ внутренней среды.

Внутренняя среда организации – это динамичное явление, поэтому факторы внутренней среды рассматриваются как переменные (то есть в их развитии).

Внутренняя среда – это взаимосвязанная совокупность элементов, выделенная из внешней среды и объединенная единством цели или общими правилами поведения. В составе внутренней среды можно выделить две части (рисунок 1.6) [20, с. 108].

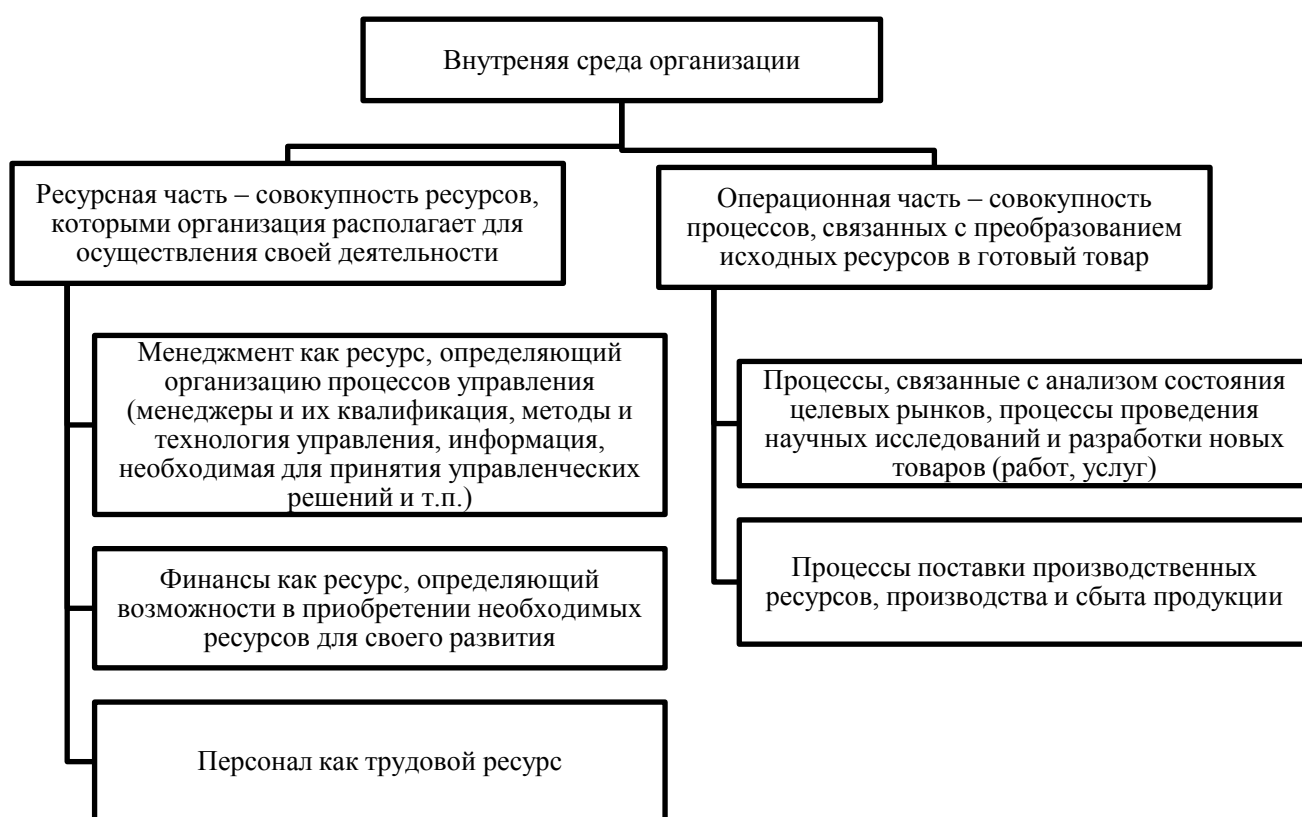


Рисунок 1.6 – Внутренняя среда организации

Подобная структура внутренней среды позволяет выделить состав объектов управления, но не дает ответа на вопрос о технологии управления. Для этого может быть использовано иное определение внутренней среды.

Внутренняя среда – это ситуационные факторы внутри организации, на которые оказывают воздействие управленческие решения.

Выделяют следующие элементы внутренней среды, представленные на рисунке 1.7 [7, с. 83].



Рисунок 1.7 – Элементы внутренней среды организации

Для успешного развития организация должна постоянно выявлять имеющиеся и потенциальные возможности в отношении наиболее эффективного использования своих ресурсов (интеллектуальных, информационных, трудовых, материальных, финансовых и др.).

Именно эти ресурсы составляют рыночный потенциал организации. Они всегда ограничены, неравномерно развиты как в количественном, так и в качественном отношении.

Развитость одного вида ресурса может представлять силу по отношению к открывшемуся из окружающей среды шансу (высокий научно-технический

потенциал на рынке наукоемкой продукции), и, наоборот, нехватка какого-либо из ресурсов может нести в себе угрозу существованию организации (отсутствие надежных поставок материальных ресурсов ведет к перебоям в производстве и срыву сроков исполнения заказов, потере потенциальных заказчиков и рыночных позиций).

Главная задача организации состоит в реализации открывающихся во внешней среде благоприятных возможностей (шансов), путем выделения своих сильных сторон, и ограничении внешних угроз существованию и развитию организации, путем нейтрализации слабых сторон. Ее эффективное решение и определяет содержание менеджмента организации [15, с. 63].

Наиболее часто для анализа внешней в рамках анализа конкурентоспособности используется SWOT-анализ – определение сильных и слабых сторон предприятия (внутренней среды), а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды). Название данного метода – аббревиатура следующих слов:

Strengths (сильные стороны) – преимущества организации.

Weaknesses (слабые стороны) – недостатки организации.

Opportunities (возможности) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке.

Threats (угрозы) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа.

В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Однако здесь необходимы продуманные суждения, так как то, что выглядит слабостью, может на самом деле быть сильной стороной.

Более того, в ходе анализа можно обнаружить, что один и тот же фактор может быть отнесен к более, чем одной категории. Это происходит из-за глубоких

взаимозависимостей функциональных областей, области общего руководства и требований к процессу формирования эффективной стратегии.

На рисунке 1.8 представлен пример матрицы SWOT-анализа.

Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
	Внутренние элементы, напрямую относящиеся к организации. Должны быть максимально сужены и конкретны	
Внешние	Возможности	Угрозы
	Элементы внешней среды, относящиеся к различным сферам (экономика, политика, общество, конкуренты и т.д.)	

Рисунок 1.8 – Пример матрицы SWOT-анализа

На основе данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон организации [11, с. 58].

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей.

Еще одним популярным методом является SNW-анализ, который является более совершенной версией SWOT-анализа. Составляющие данного анализа:

Strength (сильная сторона);

Neutral (нейтральная сторона) – среднерыночное состояние организации. Зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S.

Weakness (слабая сторона).

На рисунке 1.9 представлен пример матрицы SNW-анализа.

Описание фактора	Качественная оценка		
	S – сильная сторона	N – нейтральная сторона	W – слабая сторона
Фактор 1		+	
Фактор 2	+		
Фактор 3....			+

Рисунок 1.9 – Пример матрицы SNW-анализа

В результате проведения SNW-анализа перед руководством организации должна появиться вполне ясная картина: при SNW-подходе все преимущества анализа остаются в силе, а SNW-анализ фиксирует четкую ситуацию на рынке [17, с. 158].

С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды заключается в следующем.

В таблицу профиля среды (пример в таблице 1.3) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается:

а) оценка его важности для отрасли по шкале: 3 – сильное значение. 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение;

б) оценка его влияния на организацию по шкале: 3 – сильное значение, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния;

в) оценка направленности влияния по шкале +1 – позитивная направленность, -1 – негативная направленность.

Таблица 1.3 – Пример профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности $D = A*B*C$
1				

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно,

заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

PEST-анализ основан на составлении перечня возможных воздействий по следующим направлениям:

– Political (политические) факторы – например, государственное регулирование в отрасли, законодательство в отрасли, государственная поддержка или ограничение отрасли и т.д.

– Economical (экономические) – например, уровень инфляции, уровень цен, занятость и уровень доходов населения, повышение уровня цен на энергию, топливо, повышение цен поставщиков и т.д.

– Social (социальные) – изменения в базовых ценностях общества, изменения в стиле и уровне жизни населения, демографические изменения, религиозные факторы и т.д.

– Technological (технологические) – НИОКР, информация и коммуникации, влияние Интернета и т.д.

Анализ выполняется по схеме «фактор – организация». Анализ представляется в виде матрицы, содержащей факторы макросреды в соответствии с силой их влияния, которое оценивается в баллах, рангах и прочих единицах измерения.

Следует отметить, что существует две вариации этого анализа: STEP- и PEST-анализ. Вариант STEP-анализа используется в странах, где отмечается стабильная политическая система и развитая экономика. Главным образом учитываются технологические и социальные факторы.

Для анализа макросреды стран, где слабо развитая экономика, либо экономика переживает переходный период, используется вариант PEST-анализа, где главным образом учитываются политические и экономические факторы [2].

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне. Общая схема проведения PEST-анализа представлена ниже.

1. Разрабатывается перечень факторов макросреды, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.

3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

– весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;

– количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;

– итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени компания зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

Подводя итог проведенного анализа, отметим, что в наши дни «конкурентоспособность», вероятно, является наиболее употребительным термином в экономике. Каждая компания хочет быть конкурентоспособной на рынке.

Конкурентоспособность может быть определена как способность противостоять конкуренции и быть успешной в условиях конкуренции. Конкурентоспособность тогда будет заключаться в способности продавать товары, которые отвечают требованиям спроса (цена, качество, количество), и в то же время обеспечивать прибыль с течением времени, что позволяет фирме процветать.



Конкуренция может происходить на внутренних рынках (в этом случае фирмы или сектора в одной и той же стране сравниваются друг с другом) или на международном уровне (в этом случае проводится сравнение между странами).

Таким образом, конкурентоспособность является относительной мерой. Это, однако, широкая концепция, и нет окончательного соглашения о том, как ее точно измерить. Тем не менее, существует более или менее общее мнение о том, какие меры могут быть использованы для оценки конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности, которую необходимо проводить компаниям, зачастую бывает основана на интуитивных ощущениях, однако, её вполне можно формализовать, описав кругом показателей, которые, позволяют осуществить саму оценку и позволяют выделить направления повышения конкурентоспособности через выявление влияющих факторов.

### 1.3 Факторы и основные методы повышения конкурентоспособности

В рыночной экономике становится ясно, что повышение конкурентоспособности организации в частности и национальной экономики в целом является необходимым условием для интеграции страны в глобальную экономику.

Разработка концепции комплексного подхода повышения конкурентоспособности предприятия -задача непростая. Конкурентоспособность – это способность определённого объекта или субъекта отвечать запросам заинтересованных лиц в сравнении с другими аналогичными субъектами и/или объектами. Объектами могут быть товары, предприятия, отрасли, регионы (страны, области, районы). Субъектами могут выступать потребители, производители, государство, инвесторы [2, с 37].

Конкурентоспособность предприятия – это способность противостоять на рынке изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной

потребности потребителей, так и эффективности производственной, маркетинговой и финансовой деятельности.

На сегодняшний день проблема повышения конкурентоспособности предприятия становится все более актуальной. Рыночная ситуация во многом зависит от состояния и результатов конкурентной борьбы.

В период развития рыночной экономики определяется необходимость формирования производственного потенциала и повышения конкурентоспособности компании. Предприятия придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счёт которых предприятие могло бы повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех.

В процессе маркетингового исследования для оценки конкурентоспособности предприятия пользуются некоторыми численными показателями, которые свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом на рынке и обеспечивающую предприятию получение намеченных и стабильных конечных результатов.

Предприятие, имеющее более низкие издержки производства, получает большую величину прибыли, что позволяет расширять масштабы производства, повышать его технический уровень, экономическую эффективность и качество продукции, а также совершенствовать систему сбыта. В результате конкурентоспособность такого предприятия и выпускаемой им продукции, что способствует увеличению её доли за счёт других предприятий, не имеющих таких финансовых и технических возможностей.

Важное значение имеет анализ издержек обращения, производимый путём отнесения величины сбытовых расходов к размерам прибыли. Такое сопоставление делается обычно не только по всей сумме сбытовых расходов, но и по отдельным элементам: сбытовым филиалам, торговым посредникам, по конкретным товарам и рынкам сбыта.

Анализ эффективности инвестиционных проектов издержек обращения позволяет обнаружить непроизводительные расходы по всей системе товародвижения от продавца к покупателю.

На конкурентоспособность предприятия оказывают влияние ряд факторов, основные из которых представлены на рисунке 1.10 [3, с 12].



Рисунок 1.10 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность

Современные рыночные условия предлагают компаниям целый комплекс возможностей по повышению конкурентоспособности. Рассмотрим наиболее часто используемые методы на рисунке 1.11.



Рисунок 1.11 – Методы повышения конкурентоспособности

Если говорить непосредственно про автошколы, то они в настоящее время используют такие методы повышения конкурентоспособности:

- введение системы скидок при оплате за обучение, которые будут действовать в течение всего года (скидки именинникам, студентам и т.д.). Скидка – одно из условий сделки, определяет размер уменьшения цены товара, является побудительным мотивом для покупки;
- предоставление необходимой литературы (экзаменационные билеты, правила ПДД);
- повышение качества рекламы, т.е. увеличение мест размещения постоянной рекламы, создание рекламного видеоролика с информацией об автошколе, публикация рекламы в городских газетах;
- расширение рекламы в сети интернет (сайт автошколы, социальные сети, контекстная реклама и т.д.);
- улучшение качества организации обучения за счет использования новых информационных возможностей (создание групп в социальных сетях, публикация информации на сайте и т.д.);

– улучшение внешнего вида транспортных средств (покраска, стилизованная реклама и т.д.);

– предоставление удобного графика учебных занятий, как теоретических, так и практических (дополнительные занятия по вечерам, в выходные и праздничные дни, дистанционное обучение);

– продвижение дополнительных услуг (восстановление навыков вождения, сдача экзамена по вождению для иностранных граждан, желающих заменить водительское удостоверение).

Таким образом, в настоящее время существует большое разнообразие методов и способов повышения конкурентоспособности, и каждая компания может найти и определить именно тот метод, который будет подходить именно ей, с учетом имеющихся сильных сторон и ресурсов.

## 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОСПОБНОСТИ ЧОУ ДПО «КЫШТЫМСКИЙ УЧЕБНО-КУРСОВОЙ КОМБИНАТ»

### 2.1 Особенности отрасли дополнительного образования по профессиональной подготовке водителей в разрезе зарубежного аспекта и российского опыта

Подготовка квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена является неотъемлемой частью сферы образования и одним из важных компонентов обеспечения устойчивого и эффективного развития человеческого капитала и социально-экономического развития страны в целом.

Существование совокупности уровней профессионального образования, а также дополнительного профессионального образования и профессиональной подготовки позволяет гражданам выбирать различные пути (траектории) получения профессионального образования и повышения квалификации. Возрастающий спрос рынка труда на выпускников среднего профессионального образования и острый дефицит специалистов рабочих профессий влечет за собой понимание необходимости совершенствования СПО.

В ряде зарубежных стран накоплен достаточно богатый опыт персонификации образования в системе дополнительного профессионального образования, краткая содержательная характеристика которого представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Краткая характеристика в системе ДПО зарубежных стран

Страна	Характеристика
США	Министерство образования, здравоохранения и социальных вопросов, Министерство труда контролируют процесс. Особое внимание уделяется и профессионально-значимым качествам специалиста.
Великобритания	Учебный план ДПО состоит из следующих модулей: модуль самопрезентации, базовый модуль, модуль «Профессиональные границы», модуль «Управление собственной работой»
Германия	Профессиональная переподготовка и повышение квалификации осуществляется под контролем предпринимателей. Существенная роль в системе дополнительного образования принадлежит «человековедческим» знаниям.
Канада	Особое внимание уделяется стилю поведения специалиста. Учебные курсы построены в виде практикумов. Стимулируется потребность в профессионально-личностном самоанализе и самовоспитании.

## Окончание таблицы 2.1

Страна	Характеристика
Франция	Межпрофессиональный консультативный комитет занимается вопросами повышения квалификации и переподготовки. Учебные персонифицированные программы в системе ДПО разрабатываются с учетом мнения предпринимателей, которые владеют ситуацией на производстве, знают требования, предъявляемые к персоналу, учитывают перспективу развития экономики и интересы общества.
Австралия	В системе повышения квалификации распространенной является практика наставничества (The Professional Mentoring Program for Early Childhood Teachers). Высококвалифицированный педагог берет в наставники молодого педагога, вместе с ним проводит занятия, консультирует по любому вопросу. Наставничество осуществляется на протяжении нескольких лет, тем самым осуществляется персонифицированный подход.

Таким образом, мы видим, что США, Великобритания, Германия, Франция, Канада, Австралия имеют различные особенности в системе ДПО.

Проведем сравнительный анализ по количеству оборотных денежных средств и количеству предприятий образовательным учреждением дополнительного профессионального образования.

Представим на рисунке 2.1 и на рисунке 2.2.

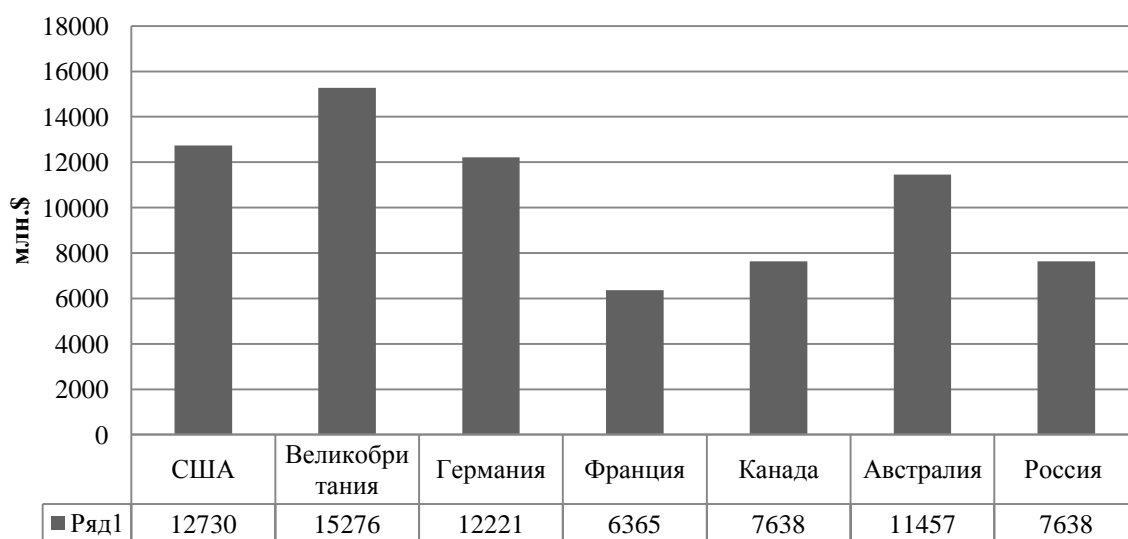


Рисунок 2.1 – Количество оборотных денежных средств

На рисунке 2.2 мы видим, что больший объем денежных средств в сфере дополнительного профессионального образования в Великобритании, наименьшую сумму во Франции.

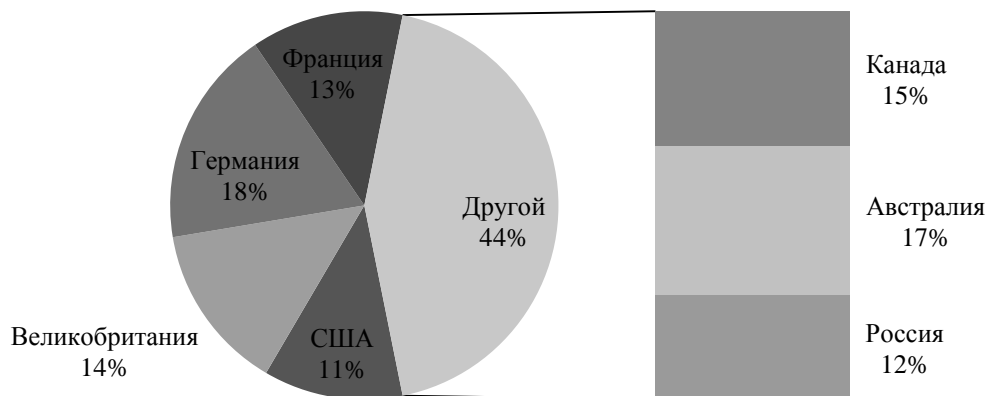


Рисунок 2.2 – Доли образовательных учреждений

На рисунке 2.2 мы видим, что наибольшее количество образовательных учреждений дополнительного профессионального образования в Германии, наименьшее количество в России.

Если говорить непосредственно о дополнительном образовании по подготовке водителей, то стоит отметить, что подготовка водителей для работы по этой профессии осуществляется по специальным программам, как правило, для уже имеющих водительский опыт и только после дополнительного обучения. Пройдя его, водитель может получить Сертификат профессиональной компетенции и допуск к профессиональной деятельности. Имеющие такой Сертификат, периодически проходят переподготовку для повышения квалификации и его подтверждения.

Если рассматривать российскую практику, то «профессионалами» объявляются все, прошедшие обучение. Дальнейшее повышение квалификации не требуется.

Советский опыт ежегодных обязательных занятий по 20-часовой программе повышения квалификации, добровольное повышение квалификации с целью повышения своего социального статуса получения надбавки к зар. плате, предусмотренной водителям второго и первого класса, не применяется.

В мировом опыте подготовка водителя – процесс творческий и индивидуальный. Его регламентация носит рамочный характер. Обязательный



минимум подготовки начинается с 10-12 часов по практическому вождению, теории – с 24 часов в автошколе, в ряде стран теорию можно изучать самостоятельно. Основное внимание сосредоточено на качестве выходного контроля учебного процесса – на допуске выпускника автошколы к управлению ТС. Сдать такой экзамен достаточно сложно и дорого, поэтому фактическое количество занятий обычно значительно больше установленного минимума и определяется индивидуально, с учётом имевшегося ранее опыта учащегося, его способностей, гендерных, возрастных и различных региональных особенностей.

Анализируя российскую практику, можно сделать вывод, что основное внимание сосредоточено на регламентации учебного процесса, на ошибочном представлении о том, что успех зависит от того, сколько предусмотрено часов подготовки, на том, что чем больше ресурсов задействовано, тем лучше. Наш обязательный минимум часов подготовки водителя – самый максимальный минимум в мире. Программы едины для всей огромной многонациональной страны, а их объём практически не позволяет добавить к ним какой-то региональный компонент [66].

В настоящее время, в соответствии с отечественным законодательством, все образовательные организации, осуществляющие подготовку водителей транспортных средств, смогут отнести себя к типу – профессиональная образовательная организация со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Целями программы дополнительного профессионального образования являются:

- изучение психологических и педагогических основ деятельности водителяинструктора;
- изучение методики обучения вождению водителей ТС;
- изучение особенностей конструкции современных ТС как объектов управления;
- - повышение мастерства управления ТС.

Программы профессионального обучения реализуют педагогические работники, которые должны иметь среднее профессиональное или высшее образование и отвечать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональных стандартах. Для них установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, не более 36 часов в неделю, на них распространяется право на ежегодный удлиненный оплачиваемый отпуск 56 календарных дней и им не запрещена работа по совместительству [72].

Мастер производственного обучения должен иметь высшее образование или среднее профессиональное образование в областях, соответствующих профилям обучения, и дополнительное профессиональное образование по направлению подготовки «Образование и педагогика» без предъявления требований к стажу работы.

Организации, осуществляющие образовательную деятельность по профессиональному обучению водителей транспортных средств, могут осуществлять взаимоотношения в сетевой форме с индивидуальными предпринимателями, приравненными к организациям, осуществляющим образовательную деятельность, на которых распространяются все права и обязанности образовательной организации, кроме индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность непосредственно. Взаимоотношения между организацией, осуществляющей образовательную деятельность, и индивидуальными предпринимателями, как физическими лицами, могут осуществляться на основе трудового договора, и на основе гражданско-правового договора [70].

Стоит отметить, что реализация программ профессионального обучения с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий законодательством РФ в сфере образования не запрещена, однако в настоящее время достаточно редко используется.

Подготовка водителей ведётся в условиях реального движения. Необходимость специального места для начального обучения вождению определяет сама автошкола. Акценты делаются на обучение вождению в наиболее опасных и сложных дорожных условиях: автомагистралях, местах повышенной аварийности и т.п.

Особое внимание уделяется умению выявлять места возможного опасного развития дорожной ситуации, ранжирования степени этой опасности и определения оптимального пути её парирования.

- методы обучения, как правило, включают:
- групповую и индивидуальную работу;
- установку на постоянное самообразование с использованием раздаточного материала, рекомендованной учебно-методической литературы;
- очную и дистанционную формы обучения.

Таким образом, в настоящее время государственные требования устанавливают обязательный минимум содержания и уровень дополнительного профессионального образования водителя транспортного средства, которым должны соответствовать программы повышения квалификации водителя транспортного средства для получения права на обучение вождению.

Государственные требования предусматривают организацию занятий по повышению водительского мастерства в моделируемых нештатных ситуациях на автодроме (площадке) и в штатных режимах движения на дорогах общего пользования. Для определения уровня водительского мастерства при выполнении заданий предусмотрено измерение показателей качества управления транспортным средством.

## 2.2 Общая характеристика ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат»

ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» является частным образовательным учреждением дополнительного профессионального образования. Основной вид уставной деятельности организации являются, оказание услуги по подготовке кадров, водителей Категории: «А», «В», «С», «Д», «Е».

Полное наименование: «Частное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Кыштымский учебно-курсовой комбинат». Юридический адрес: 456870, Челябинская область, г. Кыштым, ул. Клима Косолапова 3, тел.: 4-97-99, 4-98-00.

ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» имеет два филиала – в Озерске и Карабаше.

Автошкола основана в 1969 году.

Среднегодовая численность работающих в Кыштымском учебно-курсовом комбинате составляет 30 человек, в том числе 25 человек штатные работники.

В распоряжении Кыштымского учебно-курсового комбината имеются технические средства (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Технические средства Кыштымского учебно-курсового комбината

Технические средства	Количество шт.
легковые автомобили	12
грузовые автомобили	3
мотоцикл учебный	1
автобус учебный	1
прицеп	2

Услуги по обучению, предоставляемые Кыштымским учебно-курсовым комбинатом, являются платными. Кыштымский учебно-курсовой комбинат предоставляет физическим лицам следующие платные услуги:

- «А» – курс обучения составляет 2 мес. (теория 106 ч.; вождение 17 ч.)
- «В» – курс обучения составляет 2,5 мес. (теория 127 ч.; вождение 56 ч.)

- с «В» на «С» – обучение 1,5 мес. (теория 88 ч.; вождение 20 ч.)
- с «С» на «Д» – обучение 3 мес. (теория 119 ч.; вождение 37 ч.)
- с «С» на «Е» – обучение 1 мес. (теория 25 ч.; вождение 16 ч.)

За время обучения курсанты проходят курс теоретической подготовки и занятий по вождению с инструктором.

ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» регулярно проводит обучение по «Ежегодной 20-часовой программе с водительским составом».

- «Исполнительные руководители и специалисты, связанные с обеспечением безопасности дорожного движения» – 42 часа;
- «Квалификационная подготовка по организации перевозок автомобильным транспортом в пределах РФ» - 82 часа;
- «Подготовка водителей автотранспортных средств, перевозящих опасные грузы».

Установленное направление подготовки:

- базовый курс подготовки;
- специализированный курс подготовки по перевозке в цистернах;
- специализированный курс подготовки по перевозке веществ и изделий класса 1;
- специализированный курс по перевозке радиоактивных материалов класса 7.

По окончании курсов специальной подготовки выдается свидетельство установленного образца – сроком на 5 лет.

Обучение проводится в дневных и вечерних группах. По окончании обучения слушателям выдаётся свидетельство установленного образца.

Кыштымский учебно-курсовой комбинат также осуществляет организованную сдачу экзаменов в ГИБДД.

Стоимость обучения за полный курс обучения (теория + вождение):

- категория «А» – 8 000 руб.;
- атегория «В» – 23 000 руб.

- переподготовка с категории «В» на «С» – 15 000 руб.;
- переподготовка с категории «С» на «Д» – 25 000 руб.;
- переподготовка с категории «С» на «Е» – 15 000 руб.

Ежегодная 20-часовая программа с водительским составом – 1 500 руб.

Из них предоплата составляет 50% и вносится в день заключения договора.

Оставшаяся сумма оплачивается в рассрочку до окончания полного срока обучения. Стоимость обучения по специальной подготовке:

Специалистов, связанных с обеспечением безопасности дорожного движения – 7 500 руб.

Квалификационная подготовка по организации перевозок автомобильным транспортом в пределах РФ. – 7 500 руб.

Подготовка водителей, осуществляющих перевозку опасных грузов – 7 500 руб.

Организация общего управления.

В Кыштымском учебно-курсовом комбинате четко определены права и обязанности для каждой штатной единицы. Существующая организационная структура Кыштымского учебно-курсового комбината представлена на рисунке 2.3 и представляет собой линейно-функциональный тип.

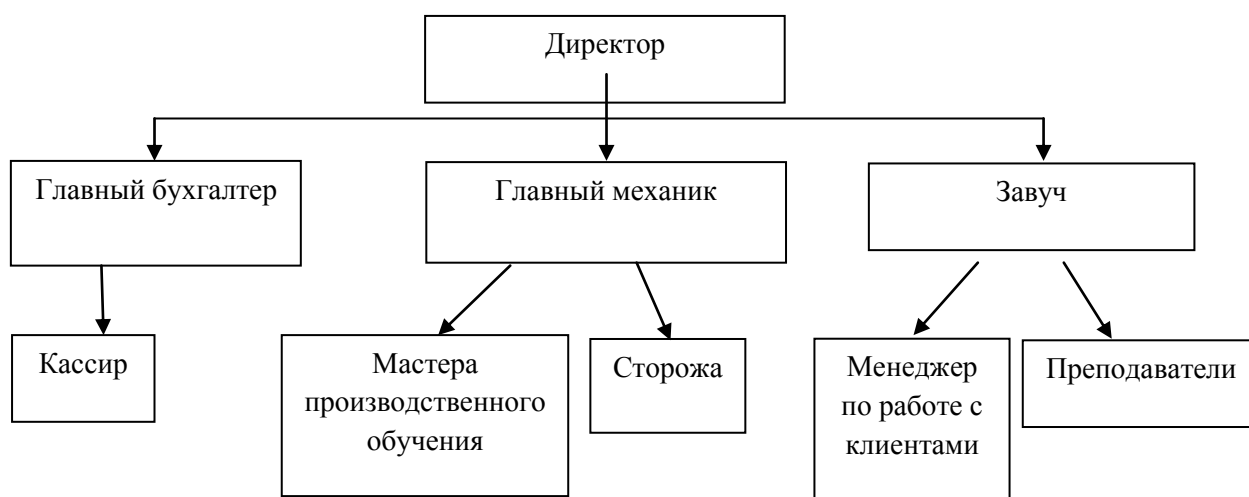


Рисунок 2.3 – Организационная структура Кыштымского учебно-курсового комбината

Исходя из данных рисунка, можно сделать вывод, что директору подчиняется главный бухгалтер, главный механик, завуч. У главного бухгалтера в подчинении кассир, у главного механика мастера производственного обучения и сторожа, у завуча менеджер по работе с клиентами и преподаватели.

Непосредственное управление Кыштымским учебно-курсовым комбинатом осуществляет директор, которому непосредственно подчиняются главный бухгалтер, главный механик и завуч. Трудовой коллектив Кыштымского учебно-курсового комбината составляют граждане, участвующие в его деятельности на основе трудовых договоров. Основу трудового коллектива составляют грамотные высококвалифицированные кадры, имеющие опыт работы в соответствующей сфере деятельности

### 2.3 Анализ деятельности и конкурентоспособности ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат»

Проведем анализ основных показателей хозяйственной деятельности организации. Проведем анализ структуры основных показателей хозяйственной деятельности предприятия, полученные результаты представим в таблице 2.3.

По расчётам таблицы 2.3 на рисунке 2.4 представим структуру основных показателей ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» за 2018 год.

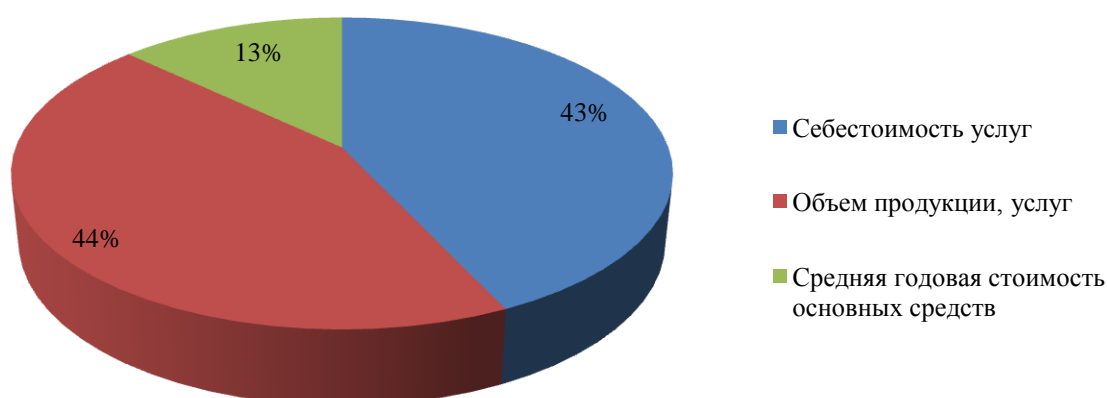


Рисунок 2.4 – Структура основных показателей за 2018 год

Таблица 2.3 – Основные показатели хозяйственной деятельности предприятия

№ п/п	Показатели	Период									
		2014		2015		2016		2017		2018	
		руб.	% к итогу	руб.	% к итогу	руб.	% к итогу	руб.	% к итогу	руб.	% к итогу
1.	Объем продукции, работ, услуг (выручка)	10 893 600	45,74	10 948 000	44,68	11 002 500	44,05	11 222 600	42,68	11 656 500	43,55
2.	Себестоимость продукции, работ, услуг	10 566 097	44,37	10 645 297	43,45	10 724 597	42,94	11 099 099	42,21	11 452 598	42,79
3.	Средняя годовая стоимость основных средств	2 287 656	9,61	2 846 480	11,62	3 190 725	12,78	3 927 910	14,94	36 13515	13,50
4.	Средняя годовая стоимость оборотных средств	13 681,26	0,06	13 111,2	0,05	12 541,14	0,05	12 771,15	0,05	12 691,09	0,05
5.	Валовая прибыль	32 763,01	0,14	30 282,77	0,12	27 802,53	0,11	21 361,9	0,08	20 401,76	0,08
6.	Балансовая прибыль	19 081,75	0,08	17 171,57	0,07	15 261,39	0,06	8 590,76	0,03	7 710,67	0,03
7.	Чистая прибыль	1 908	0,01	1717	0,01	1 526	0,01	859	0,00	771	0,00
	Итого	23 814 787	100	24 502 060	100	24 974 953	100	26 293 192	100	26 764 188	100



Можно сделать вывод, что наибольшую долю среди основных показателей ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» за 2018 год также являются объем продукции (произошло снижение на 2%) и себестоимость продукции (снижение на 1%), наименьшими валовая и балансовая прибыль. Также равные доли в структуре основных показателей организации занимают выручка и себестоимость (в 2018 году сокращение разрыва) – это негативная тенденция, которая говорит о низкой рентабельности продукции.

Проведем анализ динамики основных показателей хозяйственной деятельности предприятия, полученные результаты представим в таблице 2.4.

По данным таблицы 2.4 на рисунке 2.5 представим динамику основных показателей ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» за 2014 – 2018 гг.

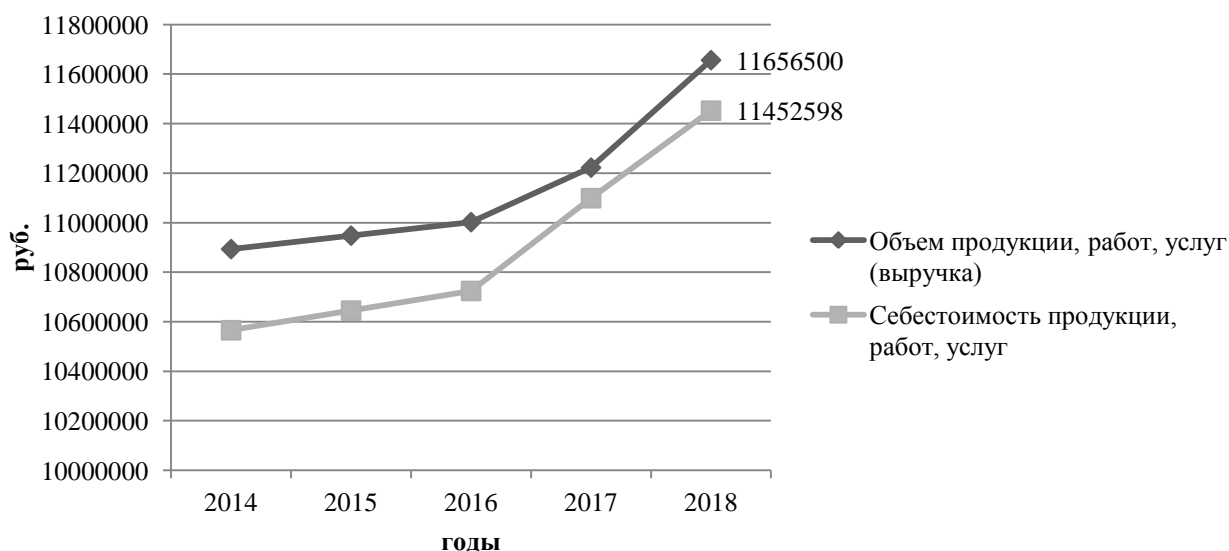


Рисунок 2.5 – Динамика основных показателей за 2014 – 2018 гг.

Таблица 2.4 – Динамика основных показателей хозяйственной деятельности

№ п/п	Показатели	Период									
		2015		2016		2017		2018		За весь период	
		±Δ	Темп роста	±Δ	Темп роста	±Δ	Темп роста	±Δ	Темп роста	±Δ	Темп роста
1.	Объем продукции, работ, услуг (выручка)	54 400	0,50	54 500	0,50	220 100	2,00	433 900	3,87	762 900	7,00
2.	Себестоимость продукции, работ, услуг	79 200	0,75	79 300	0,74	374 502	3,49	353 499	3,18	886 501	8,39
3.	Средняя годовая стоимость основных средств	558 824	24,43	34 4245	12,09	737 185	23,10	-314 395	-8,00	1 325 859	57,96
4.	Средняя годовая стоимость оборотных средств	-570,06	-4,17	-570,06	-4,35	230,01	1,83	-80,06	-0,63	-990,17	-7,24
5.	Валовая прибыль	-2 480,24	-7,57	-2 480,24	-8,19	-6 440,63	-23,17	-960,14	-4,49	-12 361,3	-37,73
6.	Балансовая прибыль	-1 910,18	-10,01	-1 910,18	-11,12	-6 670,63	-43,71	-880,09	-10,24	-11 371,1	-59,59
7.	Чистая прибыль	-191	-10,01	-191	-11,12	-667	-43,71	-88	-10,24	-1137	-59,59
8.	Итого	6 87 272,52	2,89	472 893,5	1,93	1 318 239	5,28	470 995,7	1,79	2 949 401	12,38

На диаграмме видно, что происходит рост основных показателей выручка т себестоимость и в 2018 год выручка достигает значения 11656500 рублей, а себестоимость 11452598 руб.

Проведем коэффициентный анализ показателей хозяйственной деятельности предприятия

Расчет рентабельности оборота

$$\text{За 2014 год} = 1908 / 108936 * 100 = 1,75$$

$$\text{За 2015 год} = 1717 / 109480 * 100 = 1,57$$

$$\text{За 2016 год} = 1526 / 110025 * 100 = 1,39$$

$$\text{За 2017 год} = 859 / 112226 * 100 = 0,76$$

$$\text{За 2018 год} = 771 / 116565 * 100 = 0,66$$

Расчет рентабельности активов:

$$\text{За 2014 год} = 1908 / ((74052+128868)/2) * 100 = 1,4$$

$$\text{За 2015 год} = 1717 / ((128868+137742)/2) * 100 = 0,8$$

$$\text{За 2016 год} = 1526 / ((137742+149913)/2) * 100 = 1,06$$

$$\text{За 2017 год} = 859 / ((152996+162039)/2) * 100 = 0,54$$

$$\text{За 2018 год} = 771 / ((162038+194632)/2) * 100 = 0,43$$

Расчет рентабельности собственного капитала:

$$\text{За 2014 год} = 1908 / ((7618+18288)/2) * 100 = 14$$

$$\text{За 2015 год} = 1717 / ((18288+49212)/2) * 100 = 2,9$$

$$\text{За 2016 год} = 1526 / ((49212+58219)/2) * 100 = 3,03$$

$$\text{За 2017 год} = 859 / ((59600+72466)/2) * 100 = 1,4$$

$$\text{За 2018 год} = 771 / ((72465+125981)/2) * 100 = 0,7$$

Расчет рентабельности производства приведен ниже:

$$\text{За 2014 год} = 1908 / 105660 * 100 = 1,8$$

$$\text{За 2015 год} = 1717 / 106452 * 100 = 1,2$$

$$\text{За 2016 год} = 1526 / 107245 * 100 = 1,04$$

$$\text{За 2017 год} = 859 / 110990 * 100 = 0,76$$

$$\text{За 2018 год} = 771 / 114525 * 100 = 0,56$$

Рассчитанные коэффициенты рентабельности объединим в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Динамика коэффициентов рентабельности

Показатели	Годы					+,-	Норматив
	2014	2015	2016	2017	2018		
Рентабельность оборота	1,75	1,57	1,39	0,76	0,66	-1,09	25
Рентабельность активов	1,4	0,8	1,06	0,54	0,43	-0,97	20
Рентабельность собственных средств	1,4	2,09	3,03	1,4	0,7	-0,7	20

По расчётам таблицы 2.5 на рисунках 2.6, 2.7, 2.8 представим динамику показателей рентабельности оборота ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» за 2014-2018 годы

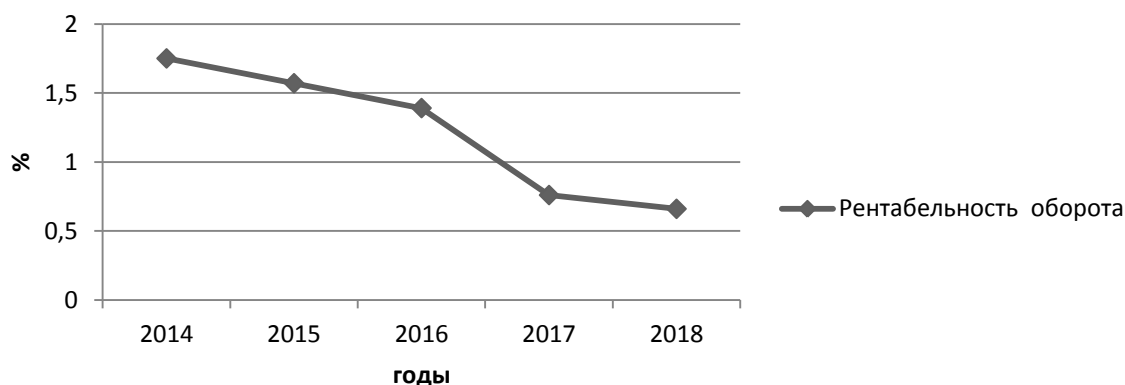


Рисунок 2.6 – Динамика показателей рентабельности оборота

Как наглядно представлено на рисунке, рентабельность оборота предприятия, рассчитанная через прибыль от продаж, в течение всего анализируемого периода имеет крайне низкие значения.

За пять лет значение показателя рентабельности снизилось на 0,09 % и составило в 2018 году - 0,66 %. Такое значение, по мнению разработчика, является крайне низким для организации учебного центра, каковым является ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» и вызывает сомнение в правильности формирования финансового результата в бухгалтерском учете организации – это негативная тенденция.

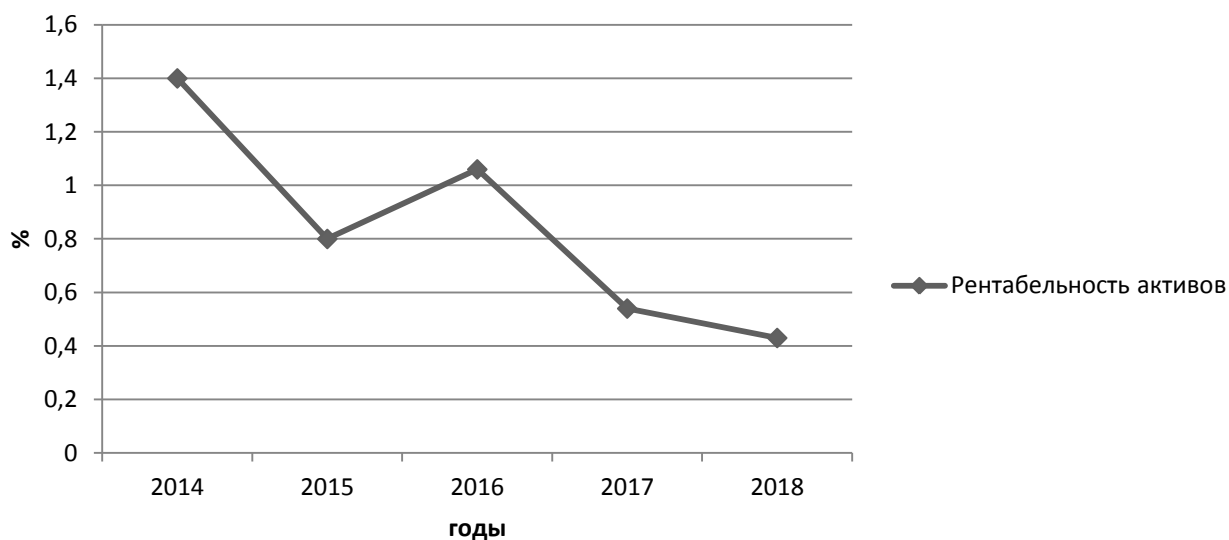


Рисунок 2.7 – Динамика показателей рентабельности активов

Анализируя график на рисунке 2.7 можно сказать, что значения показателя рентабельности активов представлены в виде кривой. Максимальное значение составило 1,4% в 2014 году, это говорит о наиболее эффективном использовании всего имущества предприятия, минимальное – 0.43%% в 2018 году. Можно отметить понижение рентабельности активов в 2017-2018 года – это негативная тенденция, которая говорит о снижении эффективности управления активами предприятия.

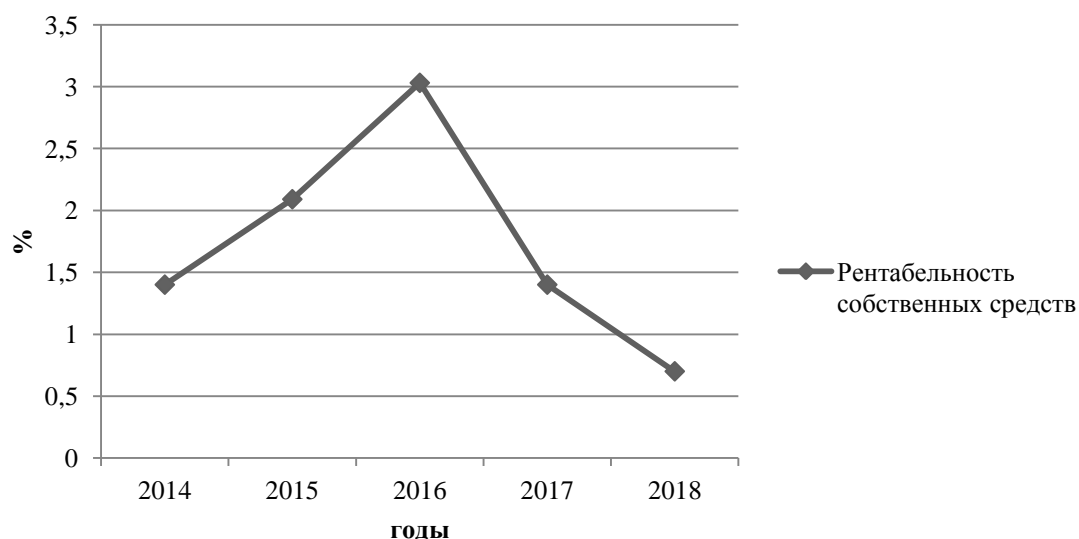


Рисунок 2.8 – Динамика показателей рентабельности собственных средств

На графике видно, что высокие показатели рентабельности собственного капитала были достигнуты в 2014, 2015 годах –1,8% и 1,2% соответственно, затем произошел резкий спад до 20% в 2016, 2017 годах. С 2015 году можно наблюдать снижение рентабельности собственного капитала до 0,56%. Высокие значения коэффициента рентабельности собственного капитала, являются несомненно хорошим показателем, так как это значит, что растет прибыль, которую собственники получают с каждого рубля вложенных в предприятие средств. Однако неравномерность данного графика за анализируемый период говорит о нестабильности трех факторов: операционная эффективность, эффективность использования всех активов, соотношение собственного и заемного капитала – это негативная тенденция.

Рассчитаем коэффициенты ликвидности организации:

$$\text{Каб.лик.2014}=(16900 +10900)/(110580+18288)= 0,22$$

$$\text{Каб.лик.2015}=(18577+8760)/(88530+49912)= 0,20$$

$$\text{Каб.лик.2016}=(14320+8790)/(92694+57219)= 0,15$$

$$\text{Каб.лик.2017}=(15600+6326)/(84990+72466)= 0,14$$

$$\text{Каб.лик.2018}=(16210+5970)/(66204+125981)= 0,12$$

$$\text{Ктек.лик2014}=(128868)/(128868)= 1$$

$$\text{Ктек.лик2015}=(137742)/(137742)= 1$$

$$\text{Ктек.лик2016}=(149913)/(149913)= 1$$

$$\text{Ктек.лик2017}=(162039)/(162039)= 1$$

$$\text{Ктек.лик2018}=(194632)/(194632)= 1$$

$$\text{Кбыс.лик.2014}=(13554)/128868=0,11$$

$$\text{Кбыс.лик.2015}=(32968)/137742= 0,24$$

$$\text{Кбыс.лик.2016}=(12883)/149913= 0,09$$

$$\text{Кбыс.лик.2017}=(17502)/162039= 0,11$$

$$\text{Кбыс.лик.2018}=(22783)/194632=0,12$$

Рассчитанные коэффициенты ликвидности объединим в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика показателей ликвидности

№ п/п	Показатели	Период					За весь рассматриваемый период		
		2014	2015	2016	2017	2018	min	среднее	max
1.	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,22	0,2	0,15	0,14	0,12	0,12	0,50	0,22
2.	Коэффициент быстрой ликвидности	1	1	1	1	1	1	0,58	1
3.	Коэффициент текущей ликвидности	0,11	0,24	0,09	0,11	0,12	0,09	0,44	0,24

По расчётам таблицы 2.6 на рисунках 2.9, 2.10, 2.11 представим динамику показателей ликвидности.

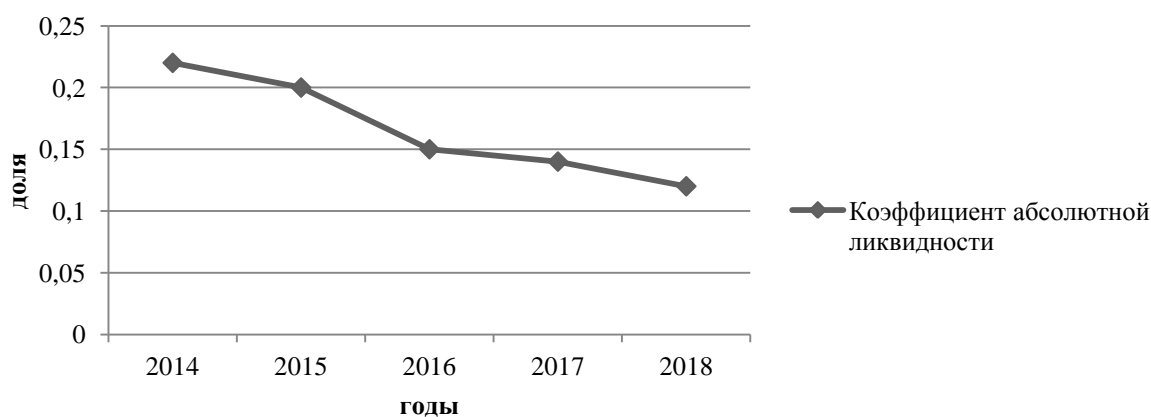


Рисунок 2.9 – Динамика показателя коэффициент абсолютной ликвидности

Коэффициент абсолютной ликвидности является одним из важнейших показателей финансового анализа и показывает возможность предприятия свои краткосрочные обязательства с помощью денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Является наиболее четким показателем ликвидности организации и характеризует способность немедленно погасить текущие обязательства предприятия. Наиболее ликвидными активами предприятия являются денежные средства, а также краткосрочные финансовые вложения, которые могут быть сразу направлены на погашения краткосрочных обязательств предприятия. Рекомендуемое значение  $>0,2$ .

Нормативное значение коэффициента абсолютной ликвидности достигается у предприятия в 2014 и в 2015 году, 0,22 и 0,2 соответственно. Наблюдается спад

значения данного показателя и наименьшее значение достигается в 2018 году – 0,12. Эта негативная тенденция для финансовой устойчивости предприятия.

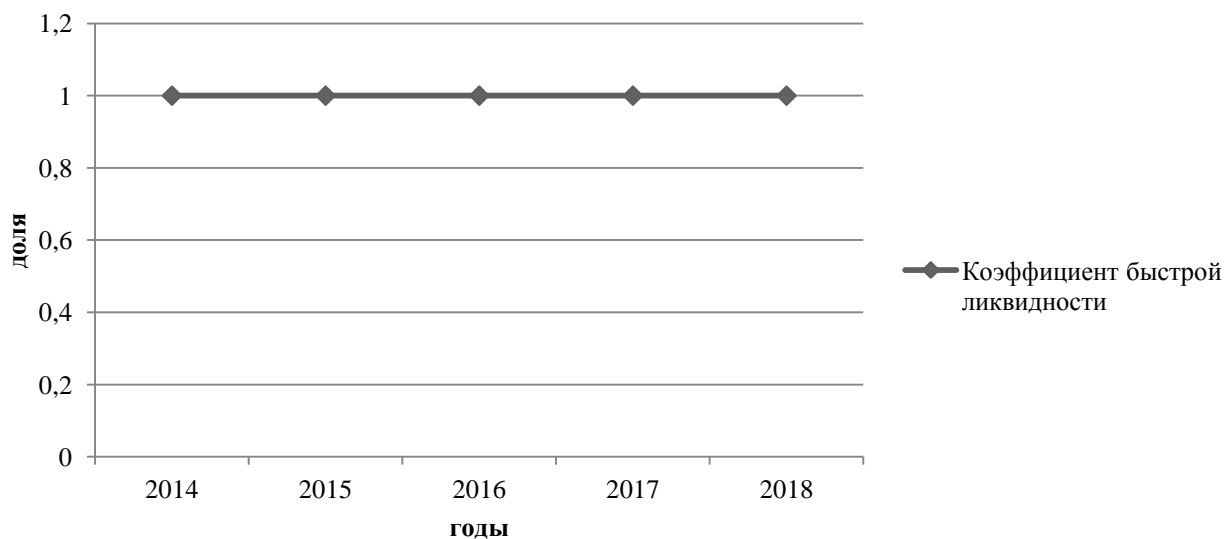


Рисунок 2.10 – Динамика показателя коэффициент быстрой ликвидности

Коэффициент быстрой ликвидности – один из важных показателей финансовой устойчивости предприятия, входит в группу показателей ликвидности. С помощью данного показателя оценивается способность компании выполнить свои краткосрочные обязательства за счет своих самых ликвидных активов в случае проблем с реализацией продукции. Чем выше коэффициент ликвидности, тем устойчивее финансовое состояние компании. Равен отношению высоколиквидных текущих активов и текущих обязательств компании. Данный показатель используется руководителями при анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия, инвесторы принимают его во внимание для оценки инвестиционной привлекательности предприятия, кредиторы – для оценки финансового риска и финансовой устойчивости.

Нормативные значения коэффициента быстрой ликвидности – в диапазоне от 0,7 до 1., на протяжении всего анализируемого периода у предприятия показатель ниже нормативного значения, наибольшее значение достигается в 2015 году – 0,24; наименьшее значение в 2016 году – 0,09. Это негативная тенденция и говорит о том, что у компании может возникнуть дефицит ликвидных средств.



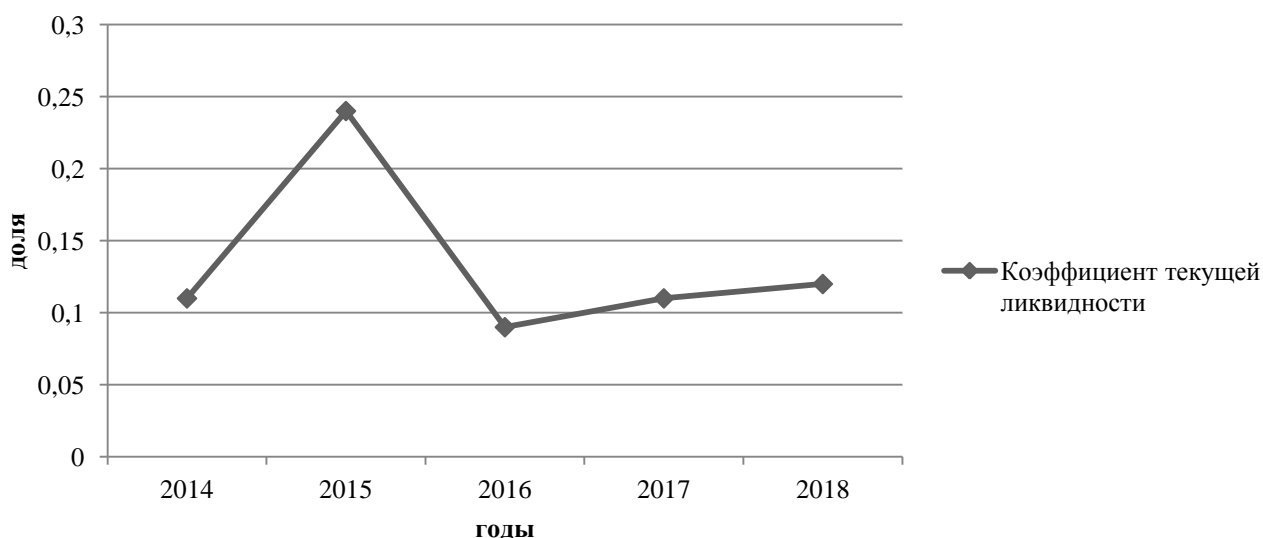


Рисунок 2.11 – Динамика показателя коэффициент финансовой устойчивости

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, насколько стабильно положение организации и не грозят ли ей в ближайшем будущем какие-либо финансовые проблемы. По коэффициенту финансовой устойчивости можно судить, сколько у компании долгосрочных и устойчивых источников финансирования хозяйственности. Коэффициент финансовой устойчивости демонстрирует, насколько активы компании профинансированы за счет надежных и долгосрочных источников. Т. Е. показывает долю источников для финансирования своей хозяйственности, которые компания может привлечь на добровольной основе.

Анализируя коэффициент финансовой устойчивости, формула которого будет приведена чуть ниже, можно сказать, что чем ближе его значение к 1, тем стабильнее положение организации, поскольку доля долговременных источников финансирования гораздо выше, чем краткосрочных. В период с 2014 по 2016 гг. наблюдается значение показателя коэффициент финансовой устойчивости в пределах нормативного значения – 1, с 2017 года наблюдается спад коэффициента финансовой устойчивости и в 2018 году значение - 0,99. – это позитивная тенденция.

$$\text{Кобес.соб.А}_{2014} = 33946 / (94922) = 0,36$$

$$\text{Кобес.соб.А}_{2015} = 34144 / (103598) = 0,33$$

$\text{Кобес.соб.А2016} = 37807 / (112106) = 0,34$   
 $\text{Кобес.соб.А2017} = 46812 / (115227) = 0,41$   
 $\text{Кобес.соб.А2018} = 49626 / (145006) = 0,34$   
 $\text{Ксоот.СиЗ.2014} = 18288 / (110580) = 0,17$   
 $\text{Ксоот.СиЗ.2015} = 49912 / (88530) = 0,56$   
 $\text{Ксоот.СиЗ.2016} = 57219 / (92694) = 0,62$   
 $\text{Ксоот.СиЗ.2017} = 72466 / (84990) = 0,85$   
 $\text{Ксоот.СиЗ.2018} = 125981 / (66204) = 1,90$   
 $\text{Кфин.уст.2014} = (18288 + 110580) / 128868 = 1,00$   
 $\text{Кфин.уст.2015} = (49912 + 88530) / 137742 = 1,01$   
 $\text{Кфин.уст.2016} = (57219 + 92694) / 149913 = 1,00$   
 $\text{Кфин.уст.2017} = (72466 + 84990) / 162039 = 0,97$   
 $\text{Кфин.уст.2018} = (125981 + 66204) / 194632 = 0,99$

Расчитанные показатели финансовой устойчивости объединим в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика показателей финансовой устойчивости

Показатели	Период					За весь рассматриваемый период		
	2014	2015	2016	2017	2018	min	сред- нее	max
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,36	0,33	0,34	0,41	0,34	0,33	0,59	0,41
Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала	0,17	0,56	0,62	0,85	1,9	0,17	0,82	1,9
Коэффициент финансовой устойчивости	1,00	1,01	1,00	0,97	0,99	0,97	0,994	1,01

По расчётам таблицы 2.7 на рисунках 2.12, 2.13, 2.14 представим динамику показателя коэффициент обеспечения собственными активами ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» за 2014-2018 годы.

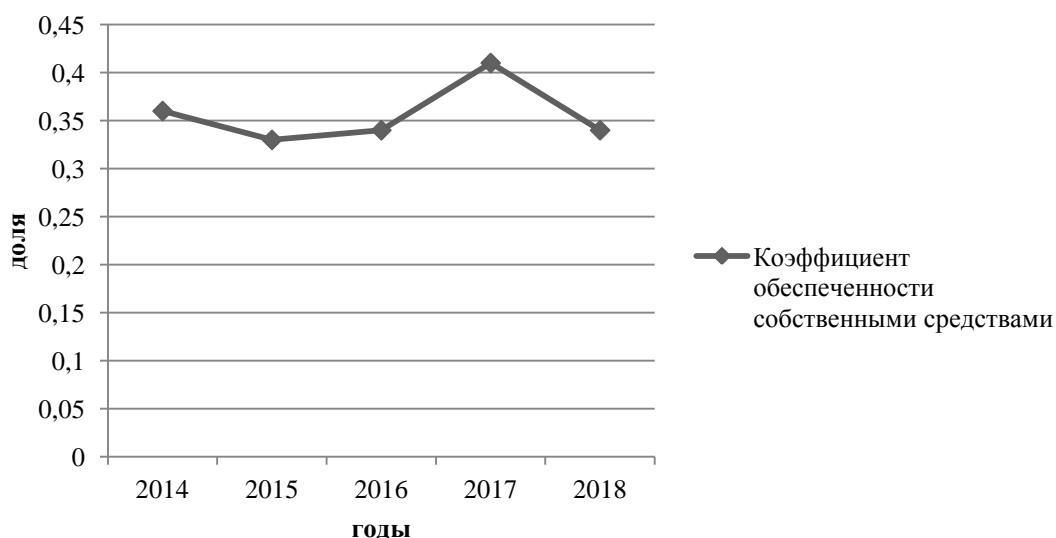


Рисунок 2.12 – Динамика показателя коэффициент обеспечения собственными активами

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Косс) характеризует достаточность у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости. Относится к группе коэффициентов финансовой устойчивости предприятия.

Наличие у предприятия достаточного объема собственных оборотных средств (собственного оборотного капитала) является одним из главных условий его финансовой устойчивости. Отсутствие собственного оборотного капитала свидетельствует о том, что все оборотные средства предприятия и, возможно, часть внеоборотных активов (при отрицательном значении собственных оборотных средств) сформированы за счет заемных источников. Норматив для значения  $> 0.1$  (10%).

На данном предприятии на протяжении всего анализируемого периода коэффициент обеспеченности собственными активами больше 0,1, наибольшее значение в 2017 году – 0.41; наименьшее значение в 2015 – 0,33.

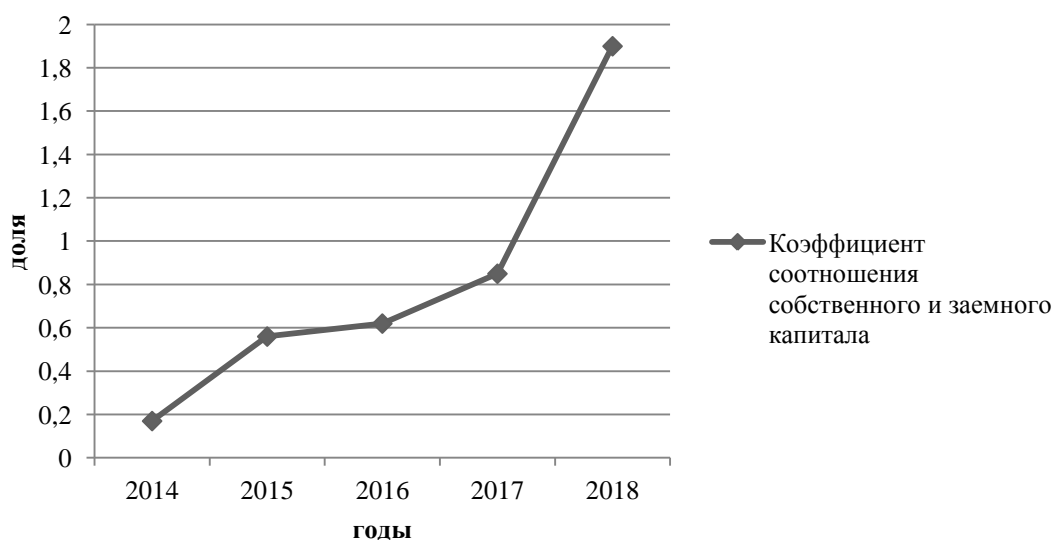


Рисунок 2.13 – Динамика показателя коэффициент соотношения собственного и заемного капитала

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств является одним из важнейших коэффициентов финансового анализа и показывает долю заемных средств в структуре капитала предприятия (организации). Чем больше у предприятия заемных средств в структуре, тем не устойчивее состояние предприятия. Другое название данного коэффициента – коэффициент финансовой зависимости, коэффициент концентрации заемного капитала и аналогичен коэффициенту концентрации собственного капитала. Рекомендуемое значение коэффициента  $<1$ . Чем ниже значение показателя тем выше финансовая устойчивость и независимость предприятия от заемного капитала и обязательств.

На протяжении всего анализируемого периода коэффициент соотношения собственного и заемного капитала растет – это негативная тенденция. Наибольшее значение достигается в 2018 году – 1,9 это говорит о достаточном превышении заемных средств над собственными.

Коэффициентный анализ конкурентоспособности компании.

$$K_{12014} = 1908/42264,9 = 0,045$$

$$K_{12015} = 1717/31938,9 = 0,054$$

$$K_{12016} = 1526/32137,9 = 0,047$$

$$K_{12017} = 859/13892 = 0,062$$

$$K_{12018} = 771/23257 = 0,033$$

Расчитанные показатели конкурентоспособности объединим в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Динамика коэффициента конкурентоспособности

Показатели	Период					За весь рассматриваемый период		
	2014	2015	2016	2017	2018	min	среднее	max
Коэффициент конкурентоспособности в долях	0,045	0,054	0,047	0,062	0,033	0,033	0,0482	0,062

По расчётам таблицы 2.8 на рисунке 2.14 представим динамику коэффициента инвестиционной привлекательности ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» за 2014-2018 годы.

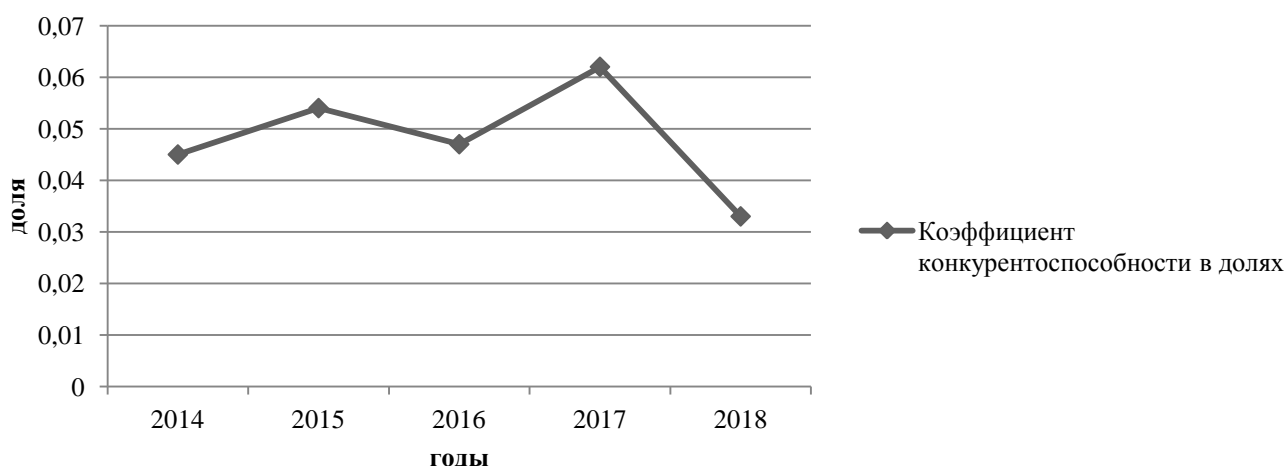


Рисунок 2.14 – Динамика коэффициента конкурентоспособности

На диаграмме видно, что коэффициент снизил свое значение и в 2018 году достигает наименьшее значение 0,03, наибольшее значение в 2017 году – 0,062. Резкое снижение данного коэффициента – это негативная тенденция.

В таблице 2.9 представим PEST-анализ макросреды Кыштымского учебно-курсового комбината.

Таблица 2.9 – PEST-анализ макросреды Кыштымского учебно-курсового комбината

Политические факторы	Экономические факторы
1. Изменения в законодательстве о безопасности дорожного движения: А) отмена экстерната при сдаче экзаменов на права Б) введение категории М В) увеличение числа водительских категорий и введение подкатегорий Г) возможность сдавать экзамен в ГИБДД на автомобиле с коробкой «автомат» Д) запрет для иностранцев на право вождения с иностранными правами Е) возможное ужесточение требований к экзаменаторам в автошколах 2. Нестабильность политической ситуации	1. Инфляция 2. Безработица 3. Повышение транспортного налога на дорогие автомобили.
Социальные факторы	Технологические факторы
1. Изменение стиля жизни современного общества. 2. Демографический спад.	Не оказывают существенного влияния.

### 1. Политические факторы.

Деятельность Кыштымского учебно-курсового комбината непосредственно зависит от нормативных документов местных органов, властей региона и федерального правительства. Изменение соответствующих законодательных и нормативных актов оказывает непосредственное влияние на деятельность автошколы. С 2015 года введен целый ряд нововведений.

– главное новшество, которое предложили органы Госавтоинспекции это полная отмена сдачи экзаменов экстерном (самоподготовка). Другими словами в случаи принятия проекта постановления о введении на территории РФ новых правил сдачи экзаменов, получить водительское удостоверение можно будет только, закончив автошколу и сдав все экзамены в ГИБДД. Это положительный фактор для автошколы;

– для управления мопедами и легкими квадроциклами вводится новая категория водительских прав – «М». Получить права на скутер или мопед можно будет только с 16 лет. Всем, у кого есть права любой категории, открывать категорию «М» и сдавать экзамены на нее не нужно. Поэтому у автошколы

появляется возможность освоить новый сегмент рынка – обучение на категорию «М»;

– вместе с тем, в рамках уже существующих категорий («А», «В», «С», «D», «BE», «CE» и «DE») закон вводит подкатегории. Теперь в водительских удостоверениях появятся такие обозначения, как «A1», «B1», «C1», «D1», «C1E» и «D1E». Количество водительских категорий увеличено с 5 до 10, и появились шесть подкатегорий. Потребуется расширение материальной базы;

– возможность сдавать экзамен в ГИБДД на автомобиле с коробкой «автомат». Но при этом появится отметка в правах, которая не дает право управления автомобилем с механической коробкой. Необходимо приобрести автомобиль с коробкой «автомат»;

– новая редакция закона запрещает управлять автомобилем иностранцам с национальными правами: теперь, к примеру, не только туристам, решившим взять машину в России напрокат, но и приезжим из ближнего зарубежья, прежде чем садиться за руль маршрутки, придется получать российское водительское удостоверение, разумеется, после обучения в автошколе. Это увеличит число желающих получить водительские права;

– представители Госавтоинспекции уже давно пытаются решить вопрос с ужесточением требований к экзаменаторам в автошколах: необходимо увеличить возраст лица, принимающего экзамен с 23 до 25 лет, а минимальный стаж вождения должен увеличиться до 5-и лет, образование высшее. Количество экзаменаторов увеличивать не планируют;

– ухудшение ситуации в Украине и возможные санкции со стороны ЕС и США может привести к экономическому кризису в России, падению курса рубля, изменению цен на бензин и т.д. Это негативным образом скажется на доходах населения и деятельности автошколы.

## 2. Экономические факторы:

– вследствие инфляции растёт платёжеспособный спрос, а вслед за ним и равновесная рыночная цена, так как предложение не успевает за спросом. Низкие

темпы инфляции оказывают стимулирующее воздействие на совокупный спрос. Однако высокие темпы инфляции оказывают отрицательное влияние на экономику. Прогноз Минэкономразвития РФ по инфляции на 2015 год составляет 4,5-5,5%, на 2016-2017 годы – 4-5%. В настоящий момент в России происходит повышение цен на бензин, что оказывает непосредственное влияние на автовладельцев, а, следовательно, и на деятельность автошкол;

– с ростом безработицы снизится число потенциальных клиентов автошколы, так как неработающий человек имеет меньше возможностей для реализации своих потребностей, в том числе и по обучению вождению транспортного средства и получению водительских прав.

Официальная безработица в РФ выросла на 3,2% в январе 2015 года и составила 917,1 тысячи человек.

По данным Центра занятости г. Кыштыма численность зарегистрированных безработных за последний год составила 481 чел., что на 15 процентов меньше в сравнении с 2011 годом. На начало 2015 года ситуация на рынке труда в Кыштыме остаётся нестабильной. Количество вакансий, имевшихся на конец 2014 года, с 350 сократилось до 227. От ЗАО «КМЭЗ», филиалов ОАО «Российские железные дороги» и ОАО «Челябэнергосбыт», от ООО «АЭС Инвест», ООО «Ремсервис», санаторно-лесной школы им. Ю. А. Гагарина в центр занятости поступили сведения на сокращение в первом полугодии 444 человек. Уровень регистрируемой безработицы по Кыштыму на 22 января составляет 0,89 процента, и, по прогнозу, на 1 мая он возрастет в два раза. Поэтому молодые люди, которые еще не сокращены и не уверены в своем будущем, приходят в автошколу для получения специальности водителя категории «С»-«Е»;

– с 1 января 2015 года в России начал действовать закон, вводящий повышенные коэффициенты транспортного налога для автомобилей, стоимостью дороже 3 миллионов рублей. Это повлияет, прежде всего, на автовладельцев дорогих машин и, возможно, на услуги автошкол. В Кыштыме это сравнительно



небольшой сегмент, поэтому, скорее всего, на деятельность Кыштымского учебно-курсового комбината данный фактор окажет незначительное влияние.

### 3. Социальные факторы:

– современное общество меняется, а вместе с ним изменяются нравы, женщины не хотят отставать от мужчин и конкурируют с ними почти во всех сферах деятельности. Женщин, стремящихся получить водительские права, становится всё больше и больше. Для автошколы такой факт играет положительную роль, так как растёт число клиентов, желающих окончить курсы по обучению вождению транспортных средств категории «В». В современном обществе растёт количество автомобилей, а, соответственно, и спрос на водительские права. Автомобиль давно стал не роскошью, а необходимостью, в связи с удаленностью дома от места работы, школы, детского сада, желанием совершать деловые поездки и поездки на отдых на автомобиле. В одной и той же семье может быть уже не одна, а две и даже более машин;

– спрос на услуги Кыштымского учебно-курсового комбината в значительной степени зависит от демографических условий. Известно, что среди желающих обучиться вождению много молодёжи. Следовательно, если население «молодеет», то спрос на услуги автошколы будет расти, если «стареет» – падать. Согласно данных статистики в этом году на численность совершеннолетних молодых людей влияет спад рождаемости, связанный с экономическим состоянием России в девяностых годах, поэтому, можно сказать, что спрос на услуги автошколы будет уменьшаться.

### 4. Технологические факторы

Кыштымский учебно-курсовой комбинат не занимается производственной деятельностью, а является образовательным учреждением и поэтому не зависит от каких-либо изменений в технологии производства.

В таблице 2.10 представим SWOT-анализ Кыштымского учебно-курсового комбината.

Таблица 2.10 – SWOT-анализ Кыштымского учебно-курсового комбината

Сильные стороны	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Линейно-функциональная организационная структура.</li> <li>2. Низкая текучесть кадров.</li> <li>3. Высокая квалификация сотрудников</li> <li>4. Наличие у автошколы собственного парка автомобилей</li> <li>5. Наличие собственного здания (в хорошем состоянии)</li> <li>6. Наличие собственного автодрома</li> <li>7. Хорошая репутация.</li> <li>8. Компьютерные классы</li> <li>9. Возможность обучения по всем основным категориям и специальная подготовка.</li> <li>10. По желанию клиента предоставляются за отдельную плату дополнительные часы вождения.</li> <li>11. Учебно-методическая база на высоком уровне (наличие экспонатов).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выход на новые сегменты рынка.</li> <li>2. Предложение дополнительного спектра услуг.</li> <li>3. Введение дистанционного обучения.</li> <li>4. Приобретение компьютерных тренажеров практического вождения для экономии топлива.</li> <li>5. Открытие магазина автозапчастей в автошколе.</li> <li>6. Открытие кабинета предрейсового и послерейсового медицинского осмотра.</li> <li>7. Сдача в аренду гаражных боксов.</li> <li>8. Открытие автомастерской на базе гаража автошколы.</li> </ol>
Слабые стороны	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нет ясных стратегических направлений.</li> <li>2. В автошколе не четко определены цели и не определена миссия.</li> <li>3. Неукомплектованность классов дополнительным оборудованием для обучения.</li> <li>4. Недостаточно оборудован автодром.</li> <li>5. Требуется постепенное обновление автопарка.</li> <li>6. Недостаточный контроль деятельности предприятия.</li> <li>7. Удаленность местонахождения школы.</li> <li>8. Недостаточная мотивация сотрудников.</li> <li>9. Недостаточная работа с филиалами.</li> <li>10. Недостатки в рекламной политике.</li> <li>11. Отсутствует мониторинг рынка.</li> <li>12. Финансовые затруднения.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых автошкол.</li> <li>2. Снижение платежеспособности населения.</li> <li>3. Увеличение стоимости обучения в связи с изменением учебной программы и как следствие уменьшение спроса.</li> <li>4. Замедление роста рынка.</li> <li>5. Неблагоприятная политика правительства.</li> <li>6. Изменение потребностей населения.</li> <li>7. Неблагоприятные демографические изменения.</li> <li>8. Падение спроса в летний период.</li> <li>9. Увеличение цен на коммунальные услуги.</li> <li>10. Сдерживание цен на услуги автошкол.</li> </ol>

По данным SWOT-анализа можно сделать следующие выводы.

Кыштымский учебно-курсовой комбинат обладает хорошей материальной и учебно-методической базой, имеет высококвалифицированный персонал и оказывает услуги по обучению по всем основным категориям и дополнительные услуги. У предприятия хорошая репутация.

Слабыми сторонами предприятия являются удаленное местонахождение, недостатки в управлении предприятием, небольшие финансовые затруднения, недостатки в рекламной деятельности и необходимость обновления части оборудования.

Угрозами для предприятия являются появление новых конкурентов, падение доходов населения, изменение потребностей населения, неблагоприятная политика правительства и демографический спад и т.д.

У предприятия есть возможность выхода на новые сегменты рынка и предложение дополнительного спектра услуг. Возможно введение дистанционного обучения, открытие новых направлений обучения, приобретение компьютерных тренажеров, открытие автокурсов экстремального вождения, открытие магазина автозапчастей в автошколе, открытие кабинета предрейсового и послерейсового медицинского осмотра, сдача в аренду гаражных боксов, открытие автомастерской на базе гаража автошколы.

Руководству Кыштымский учебно-курсовой комбинат можно также подумать о предоставлении клиентам дополнительных услуг, таких как:

- организованное прохождение медкомиссии;
- предоставление услуг фотографа;
- продажа учебной литературы непосредственно в автошколе;
- предоставление различных скидок для определённых сегментов потребителей (например, пенсионерам, студентам и инвалидам).

Таким образом, Кыштымскому учебно-курсовому комбинату необходимо улучшить уровень управления на предприятии, рекламную политику и с учетом своих сильных и слабых сторон минимизировать угрозы внешней среды и реализовать возможности для дальнейшего эффективного развития.

Это повысит спрос на услуги автошколы и её конкурентоспособность.

Анализ конкурентов.

Важнейшим конкурентом Кыштымского учебно-курсового комбината является НОУ «Автошкола «Сирена»», которая тоже находится в г. Кыштыме.

Также в г. Кыштыме расположена автошкола КРМТ, которая осуществляет обучение только по категории В. Автошколы г. Озерска не оказывают существенного влияния на данную автошколу, так как город относится к ЗАТО, и кыштымцы, не имеющие пропуска, не могут учиться в данном городе. Но они влияют на число озерчан, желающих учиться в г. Кыштыме и филиале Кыштымского учебно-курсового комбината в г. Озерске. Это автошкола РОСТО (категория А, В), ГБОУ СПО (ССУЗ) «Озерский строительно-коммунальный техникум» (категории «В», «С», «Д», с «С» на «Д», с «В» на «D», с «В» на «С», с «С» на «Е», с «В» на «Е»), ГОУ СПО (ССУЗ) «Озерский технический колледж» (категории «В», «С») , ЧОУ НПО «Автошкола ПартерАвто», ЧОУ «Первая Автошкола», НОУ «Автошкола Авто плюс» (категория «В»), МОУ ОГО «Средняя общеобразовательная школа № 24», НОУ «Автошкола Ралли-Тур», НОУ Озерская автошкола «Мотор» (категория «В»).

Проведем сравнительный анализ конкурентных преимуществ автошколы «Сирена» и Кыштымского учебно-курсового комбината (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Сравнительный анализ конкурентных преимуществ автошколы «Сирена» и Кыштымского учебно-курсового комбината

Характеристики	Кыштымский учебно-курсовой комбинат	Автошкола «Сирена»
1. Год основания	1969	2009
2. Местонахождение	Удаленное	Удаленное
3. Категории обучения	«А», «В», с «В» на «С», с «С» на «Д», с «С» на «Е»	«В», «С», «А», с «В» на «Е»
4. Цены на услуги	См. таблицу 7	См. таблицу 7
5. Материальная база	Хорошая, но требует обновления	Хорошая, новая
6. Репутация	Хорошая	Средняя (пока еще складывается)
7. Наличие филиалов	2 (в Озерске и Карабаше)	2 (в Озерске)

В сравнении с конкурентом автошколы «Сирена» и Кыштымский учебно-курсовой комбинат старше, имеет дополнительную услугу с «В» на «С». Хорошую репутацию, имеет 2 филиала в разных городах.

Однако, материальная база требует обновления.

Таблица 2.12 – Стоимость услуг в НОУ «Автомобильный клуб «Сирена»» в г. Кыштыме и Кыштымском учебно-курсовом комбинате

Услуги	Автоклуб «Сирена» (в г. Кыштыме)	Кыштымский учебно-курсовой комбинат
1	2	3
Подготовка водителей транспортных средств категории «А»	10 000	8 000
Подготовка водителей транспортных средств категории «В»	20 000	23 000
Подготовка водителей транспортных средств категории «С»	15 000	-
Переподготовка водителей транспортных средств с категории «В» на категорию «С»	15 000	15 000
Переподготовка водителей транспортных средств с категории «С» на категорию «В»	15 000	-
Переподготовка водителей транспортных средств с категории «С» на категорию «Д»	-	25 000
Переподготовка водителей транспортных средств с категории «С» на категорию «Е»	-	15 000
Подготовка водителей транспортных средств категории «В, Е»	10 000	-
Подготовка водителей транспортных средств категории «С, Е»	15 000	-
Подготовка специалистов, связанных с обеспечением безопасности дорожного движения	-	7 500
Квалификационная подготовка по организации перевозок автомобильным транспортом в пределах РФ	-	7 500
Подготовка водителей, осуществляющих перевозку опасных грузов	-	7 500

Автошкола «Сирена» была открыта в 2009 году, а Кыштымский учебно-курсовой комбинат в 1969 году. Она предлагает обучение по тем же категориям, что и Кыштымский учебно-курсовой комбинат, за исключением категории Д. Цены на услуги почти такие же как у Кыштымского учебно-курсового комбината, местонахождение удаленное. Автошкола «Сирена» имеет 2 филиала в г. Озерске (категории А и В), а Кыштымский учебно-курсовой комбинат в Озерске и Карабаше.

Преимуществом данной автошколы является то, что она обладает новой материальной базой (здание, классы, автодром, оборудование).

Кыштымский учебно-курсовой комбинат не может поднять цены на обучение из-за конкуренции и вынужден удерживать их на уровне цен конкурентов, что

сказывается на его финансовом состоянии. Поэтому возможным выходом для него будет предложение дополнительных услуг и освоение нового сегмента рынка.

Таким образом, по 2 главе можно сделать следующие выводы.

1. Основные показатели деятельности организации растут, однако фирме достаточно рентабельна, мало ликвидна и в низкой степени финансово устойчива.

2. Кыштымский учебно-курсовой комбинат осуществляет обучение по всем основным категориям и оказывает дополнительные услуги.

3. На основании проведенного PEST-анализа можно сделать вывод, что на деятельность Кыштымского учебно-курсового комбината значительное влияние оказывают политические факторы, особенно изменения в законодательстве по безопасности дорожного движения, и экономические факторы, такие как инфляция, безработица, изменения в налогообложении.

Немаловажное значение играют и социально-демографические факторы. В современном обществе роль автомобиля в жизни человека и его семьи растет, что непосредственно влияет на спрос на услуги автошколы.

4. По данным проведенного SWOT-анализа можно сделать следующие выводы.

Сильными сторонами предприятия являются хорошая материальная и учебно-методическая база, высококвалифицированный персонал и оказание услуг по обучению по всем основным категориям и дополнительных услуг, хорошая репутация.

Слабыми сторонами предприятия являются удаленное местонахождение, недостатки в управлении предприятием, небольшие финансовые затруднения, недостатки в рекламной деятельности и необходимость обновления части оборудования.

У предприятия есть возможность выхода на новые сегменты рынка и предложение дополнительного спектра услуг. Возможно введение дистанционного обучения, открытие новых направлений обучения, приобретение

компьютерных тренажеров, открытие кабинета предрейсового и послерейсового медицинского осмотра, сдача в аренду гаражных боксов и т.д.

Таким образом, Кыштымскому учебно-курсовому комбинату необходимо улучшить уровень управления на предприятии, рекламную политику и с учетом своих сильных и слабых сторон минимизировать угрозы внешней среды и реализовать возможности для дальнейшего эффективного развития.

Это повысит спрос на услуги автошколы и её конкурентоспособность.

5. Важнейшим конкурентом Кыштымского учебно-курсового комбината является НОУ «Автошкола «Сирена». Она предлагает обучение по тем же категориям, что и Кыштымский учебно-курсовой комбинат, за исключением категории Д.

Цены на услуги почти такие же как у Кыштымского учебно-курсового комбината, местонахождение удаленное. Автошкола «Сирена» имеет 2 филиала в г. Озерске, а Кыштымский учебно-курсовой комбинат в Озерске и Карабаше. Преимуществом данной автошколы является то, что она обладает новой материальной базой (здание, классы, автодром, оборудование).

Кыштымский учебно-курсовой комбинат не может поднять цены на обучение из-за конкуренции и вынужден удерживать их на уровне цен конкурентов, что сказывается на его финансовом состоянии.

Поэтому возможным выходом для него будет предложение дополнительных услуг и освоение нового сегмента рынка.

### 3 ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОБНОСТИ ЧОУ ДПО «КЫШТЫМСКИЙ УЧЕБНО- КУРСОВОЙ КОМБИНАТ»

#### 3.1 Маркетинговые исследования внедрения новых услуг в ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат»

Рынок услуг Кыштымского учебно-курсового комбината можно сегментировать прежде всего по следующим критериям.

##### 1. По категориям водительских прав и видам программ обучения:

- категория «А»;
- категория «В»;
- переподготовка с категории «В» на «С»;
- переподготовка с категории «С» на «Д»;
- переподготовка с категории «С» на «Е»;
- специалисты, связанные с обеспечением безопасности дорожного движения;
- квалификационная по организации перевозок автомобильным транспортом в пределах РФ;
- подготовка водителей, осуществляющих перевозку опасных грузов.

##### 5. По возрасту:

- от 16 до 25 лет – молодые люди, ищущие себя и склонные к риску и лихачеству, не всегда внимательные, но с прекрасной координацией. Может отсутствовать чувство меры и необходимой осторожности при вождении. Могут быть частыми участниками ДТП. За обучение часто платят родители. Существуют некоторые возрастные ограничения для лиц 16-17 лет при получении определенной категории
- с 25 до 35 лет – люди, чаще всего уже состоявшиеся и уверенные в себе, знают, чего они хотят, имеют хорошую координацию. Они постепенно утрачивают былой азарт и приобретают необходимую осторожность и



внимательность. За обучение платят сами. Часто приходят для повышения уже имеющейся категории водительских прав.

– с 35 до 45 лет – состоявшиеся и уверенные в себе люди. За обучение платят сами. Часто приходят для повышения уже имеющейся категории водительских прав. Становятся более осторожными и внимательными, но иногда теряют уверенность за рулем. Могут иметь проблемы со здоровьем. Координация с возрастом ухудшается.

– с 45 до 55 лет – люди, которые чаще всего переучиваются на более высокую категорию. За обучение платят сами. Имеют проблемы со здоровьем. Очень осторожны, но координация, память и внимание ухудшаются. Могут бросить обучение из-за неуверенности за рулем.

– с 55 лет и старше – очень небольшая группа, с которой чаще всего много сложностей в обучении. Имеют проблемы со здоровьем. Неуверенно чувствуют себя за рулем. Координация, память и внимание ухудшаются. Не все заканчивают обучение.

### 3. По полу:

– мужчины – как правило, обладают хорошей реакцией и уверенностью в себе, более склонны к лихачеству. Реже теряются в критических ситуациях;

– женщины – обычно более осторожны и аккуратны, чем мужчины, но чаще теряются в критических ситуациях (хотя это относится не ко всем женщинам). Могут быть объектом недоверия и насмешек со стороны некоторых мужчин-инструкторов (это требует дополнительного инструктажа персонала).

На основании проведенного во 2 главе анализа были сделаны выводы о необходимости выхода на новые сегменты рынка и предложение дополнительного спектра услуг.

Возможны следующие варианты:

1. Подготовка для получения водительских прав по категории М, в связи с новым законодательством.

2. Введение дистанционного обучения.

3. Открытие новых направлений обучения, таких как «Охрана труда», «Экологическая безопасность», «Пожарная безопасность».

4. Открытие кабинета предрейсового и послерейсового медицинского осмотра.

Для исследования сегментов рынка необходимо провести маркетинговые исследования.

Цель исследования: определение спроса на предлагаемые услуги и возможность освоения данных сегментов рынка.

Сначала необходимо изучить уже имеющуюся вторичную информацию о данных сегментах.

1. Категория М – мопеды и легкие квадрициклы. Получение прав категории М с 16 лет, будет возможно только после прохождения обучения в автошколе, поскольку самостоятельная подготовка с 2015 года упраздняется. Владельцы данных автотранспортных средств (чаще всего подростки и молодые люди) вынуждены будут пройти курс подготовки в автошколе. Поэтому для данного сегмента должен быть обязательно разработана программа обучения. Главный вопрос – это возможное количество обучаемых, цена обучения и материальная база (которая вполне реальна для финансовых возможностей данной школы).

2. Введение дистанционного обучения уже давно ожидает определенная группа населения, которая вследствие своей постоянной занятости на работе, в семье или по учебе, не всегда может посещать занятия по теоретическому обучению (практический курс должен проводиться реально). Необходима соответствующая учебно-методическая база.

3. Открытие новых направлений обучения требует соответствующей учебно-методической и материальной базы, привлечения квалифицированных специалистов и проведения исследования о спросе среди населения и организаций на открытие подобных направлений.

4. Открытие кабинета предрейсового и послерейсового медицинского осмотра. Данный осмотр проводится только в Кыштымской поликлинике.

Необходимо провести исследование о спросе на данную услугу. Согласно Положению о лицензировании медицинской деятельности медицинские осмотры (предрейсовые, послерейсовые) отнесены к услугам медицинской деятельности, подлежащим лицензированию. Кроме того, для данного кабинета необходима соответствующая материальная база и персонал соответствующей квалификации.

Для исследования сегмента (категория М) была разработана следующая анкета (Приложение 1).

Было опрошено 150 человек. Из них 88 человек (58,67 %) являются владельцами скутеров или мопедов. Согласно данным проведенного опроса 66,83% владельцев мопедов или скутеров относятся к категориям от 15 до 25 лет. 21,12 % к категории от 25 до 35 лет, а остальные к другим возрастным категориям. Большую часть составляют мужчины (83,25 %). 42,8 % – это ученики школ или студенты, 48,2 – работающее население, остальные – безработные. 40,3 % уже имеет водительские права. 55,3 % желают получить водительские права. 49,8 % готовы учиться в автошколе. Приемлемой ценой за обучение 42,5 % назвали от 6000 до 8000 руб., 33,5 % – от 8000 до 10000 руб., 10,12 % – от 4000 до 6000 руб., 9,52 % – от 10000 руб. до 12000 руб., 4,36 – ниже 4000 руб. За обучение будут платить: родители (40,25 %), сами респонденты (40,62 %), другие лица (19,13 %).

Доходы респондентов составляют: 20,25 % – не работают, 32,5 % – от 5000 до 10000 руб., 29,8 % от 10000 до 15000 руб., 10,45 % – ниже 5000 руб., 7 % – свыше 15000 руб. По форме обучения предпочтения разделились: по очной форме (28,35 %), по вечерней (35,85 %) , по дистанционной (35,8 %).

Таким образом, согласно результатам проведенного исследования данная услуга будет пользоваться спросом. Можно определить примерную цену и форму обучения.

Предлагаем внедрить основное обучение в форме дистанционного освоения теоретической информации.

Дистанционное обучение – способ организации процесса обучения, основанный на использовании современных информационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих осуществлять обучение на расстоянии без непосредственного контакта между педагогом и учащимися.

Основные преимущества внедрения дистанционного обучения теории:

1. Сокращение затрат
2. Удобные условия обучения для клиентов
3. Увеличение потока клиентов
4. Увеличение хорошей статистики сдачи теории на экзаменах в ГИБДД.

Для реализации данного мероприятия необходимо заключить договор с сервисом дистанционного обучения для автошкол. Нами был выбран сервис Online Автошкола – <http://online-autoschool.ru/students/schools.html>.

Необходимы первоначальные затраты на приобретения доступа к системе, а также маркетинговые затраты на продвижения нового вида товара (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Затраты на внедрение дистанционного обучения

№	Статья затрат	Сумма	Итого за 2019 год
1	Подключение в системе онлайн обучения (разовая оплата)	40 000	40 000
2	Ежемесячная оплата в системе	35 000	140 000
3	Ежемесячные маркетинговые затраты на продвижение	15 000	90 000
4	Заработанная плата руководителя направления	15 000	90 000
5	Заработанная плата менеджера направления	12 000	72 000
Итого			432 000

Таким образом, необходимо для внедрения дистанционного обучения 432 000 руб.

Приемлемая цена обучения составит 6500 рублей. Для окупаемости проекта необходимо приобретения 42 пакетов дистанционного обучения.

Основные финансовые результаты дистанционного обучения в Кыштымском учебно-курсовом комбинате представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Основные финансовые результаты дистанционного обучения в Кыштымском учебно-курсовом комбинате

№ п/п	Показатели	Период									
		2019		2020				2021			
		3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
1.	Планируемое количество купленных пакетов	60	120	180	240	280	320	340	360	400	480
2.	Цена пакета дистанционного обучения	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500
3.	Итого планируемой выручки от дистанционного обучения	390 000	780 000	1 170 000	1 560 000	1 820 000	2 080 000	2 210 000	2 340 000	2 600 000	3 120 000
4.	Затраты сервиса онлайн	145 000	145 000	145 000	145 000	145 000	145 000	145 000	145 000	145 000	145 000
5.	Маркетинговые затраты	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
6.	Заработная плата и соц. перечисления	151 200	166 320	182 952	201 247	221 372	243 509	267 860	294 646	324 111	356 522
7.	Итого прибыль	48 800	423 680	797 048	1 168 753	1 408 628	1 646 491	1 752 140	1 855 354	2 085 889	2 573 478
8.	Налог на прибыль	9 760	84 736	159 410	233 751	281 726	329 298	350 428	371 071	417 178	514 696
9.	Чистая прибыль	39 040	338 944	637 638	935 002	1 126 902	1 317 193	1 401 712	1 484 283	1 668 711	2 058 783
10.	Рентабельность	2,5	10,9	13,6	15,0	15,5	15,8	15,9	15,9	16,0	16,5

Таким образом, данная услуга высокорентабельна. Прирост количества проданных пакетов обусловлен маркетинговыми мероприятиями и сарафанным радио в небольшом городе.

Сравним введения дистанционного обучения и вечерних курсов категории М.

Категория М в правах означает возможность управлять транспортными средствами, предусмотренными для нее. Открытая категория М дает право ездить на мопеде, скутере, квадроцикле легкого типа, объем двигателя внутреннего сгорания которого не превышает 50 кубов или максимальная мощность электродвигателя до 4 кВт. Водить автомобиль любого типа на основании этой категории запрещено. Также такие ТС согласно Правилам дорожного движения не должны иметь конструктивную возможность превышать скорость 50 км/час. Стоимость обучения будет составлять 16 000 рублей за теоретический и практический курс (18 часов вождения).

Рассчитаем затраты на внедрения курса обучения категории М в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на внедрение курса обучения категории М в Кыштымском учебно-курсовом комбинате

№	Статья затрат	Сумма в месяц, руб.	Итого за 2019 год
1	Ежемесячные маркетинговые затраты на продвижение	15 000	90 000
2	Заработанная плата руководителя направления	15 000	90 000
3	Заработанная плата менеджера направления	12 000	72 000
4	Заработанная плата инструктору за 1 курс	18ч x 250 руб. x 6 курсов = 27 000	63 000
Итого			225 000

Таким образом, затраты на курс в 2019 г. составят 225 000 руб. Для окупаемости необходимо продать курсы в количестве 14 слушателям.

Основные финансовые результаты курса обучения категории М в Кыштымском учебно-курсовом комбинате представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Основные финансовые результаты курса обучения категории М в Кыштымском учебно-курсовом комбинате

№ п/п	Показатели	Период									
		2019		2020				2021			
		3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
1.	Планируемое количество участников	6	8	10	12	15	20	25	30	40	45
2.	Цена обучения	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000
3.	Итого планируемая выручка от дистанционного обучения	96 000	128 000	160 000	192 000	240 000	320 000	400 000	480 000	640 000	720 000
4.	Маркетинговые затраты на продвижение	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
5.	Зарботная плата руководителя направления	45 000	45 000	49 500	49 500	49 500	49 500	54 450	59 895	65 885	72 473
6.	Зарботная плата менеджера направления	36 000	36 000	39 600	39 600	39 600	39 600	43 560	43 560	43 560	43 560
7.	Зарботаная плата инструктору за 1 курс	27 000	36 000	45 000	54 000	67 500	90 000	112 500	135 000	180 000	202 500
8.	Итого прибыль	-30 000	2 000	25 900	57 900	105 900	185 900	256 990	331 545	485 556	558 967
9.	Налог на прибыль	-6 000	400	5 180	11 580	21 180	37 180	51 398	66 309	97 111	111 793
10.	Чистая прибыль	-24 000	1 600	20 720	46 320	84 720	148 720	205 592	265 236	388 444	447 174
11.	Рентабельность	-6,25	0,31	3,24	6,03	8,83	11,62	12,85	13,81	15,17	15,53

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемая услуга будет высокорентабельной однако, суммы по прибыли и выручки не такие высокие, как при внедрении дистанционного обучения в Кыштымском учебно-курсовом комбинате.

### 3.2 Эффективность предложенных мероприятий

Проведем сравнительный анализ эффективности внедрения дистанционного обучения и обучение категории М. На рисунке 3.1 представим динамику прогнозного сравнительного значения чистой прибыли ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» при внедрении управленческого решения на 2019-2021 г

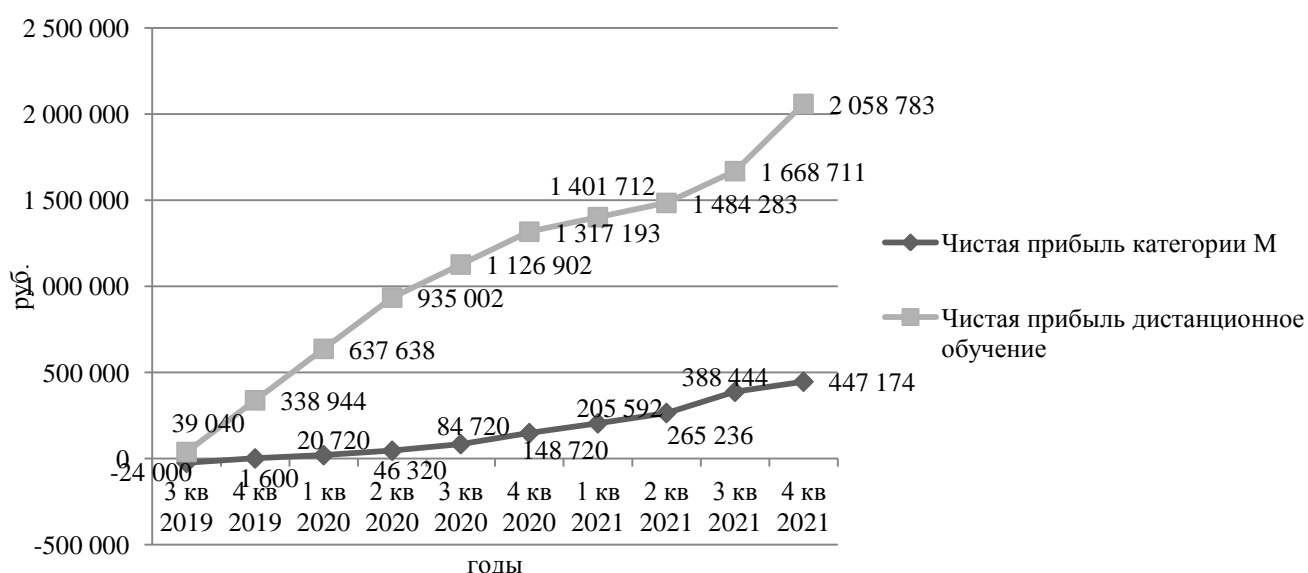


Рисунок 3.1 – Динамика прогнозного сравнительного значения чистой прибыли при внедрении управленческого решения

Таким образом, при внедрении дистанционного обучения чистая прибыль ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» в несколько раз будет превышать чистую прибыль от внедрения курсов категории М.

На рисунке 3.2 представлена динамика прогнозного сравнительного значения рентабельности ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» при внедрении управленческого решения на 2019-2021 г



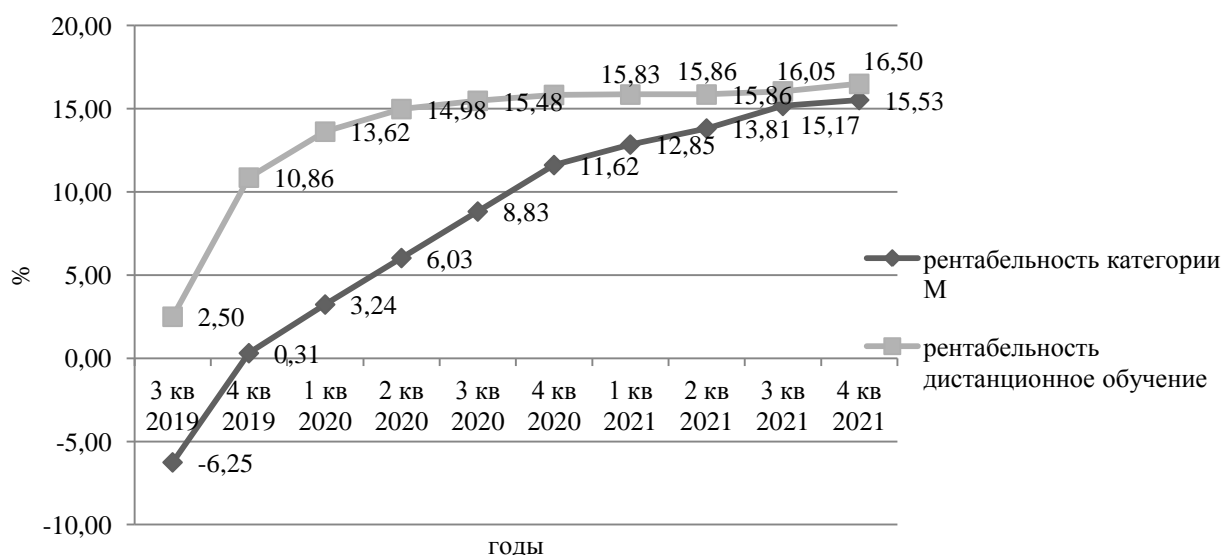


Рисунок 3.2 – Динамика прогнозного сравнительного значения» при внедрении управленческого решения на 2019 – 2021 г

Таким образом, при внедрении дистанционного обучения чистая прибыль ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» в несколько раз будет превышать чистую прибыль от внедрения курсов категории М.

Поэтому принимаем решение о внедрении дистанционного обучения.

В дистанционном обучении несомненно есть свои плюсы и минусы. Прежде всего, это возможность просмотра материала в комфортной обстановке в любое удобное время. Лекции, вопросы экзаменационных билетов и тематические задачи доступны в онлайн формате. Учащийся может самостоятельно выбирать время для изучения и закрепления пройденных тем. Данный плюс особенно важен для людей с ненормированным графиком работы или учёбы;

Еще одним плюсом будет наличие личного кабинета учащегося, где преподаватель может отслеживать процесс обучения, отвечать на интересующие его вопросы, изменять учебный график, а ученик может зайти туда в любое время и с любого устройства. И конечно, это экономия времени. Учащемуся больше не придётся тратить время на поездку до школы и обратно. Этот пункт особенно актуален для людей, живущих за городом или вдали от школы, тем у кого плотный рабочий график или есть маленькие дети. Стоимость занятий онлайн также ниже, чем обучение в автошколе.

Но согласитесь, что не все можно освоить , пройдя лишь теоретический курс. Например, курс переключения скоростей. Можно, конечно, виртуально ознакомиться с этим вопросом, но тренироваться же все равно придется в реальности. Инструктор по вождению даст профессиональную оценку вашей работе и подскажет, как исправить некоторые ошибки. Компьютерная программа же предполагает не личное общение со специалистом, а сухую подачу материала. Технический прогресс еще не дошел до того уровня, чтобы проводить тренировки при движении автомобиля. Добиться хороших результатов в итоге можно только в автошколе, когда рядом с будущим водителем сидит профессиональный педагог.

И наконец, сетевые ресурсы пока не смогут встать на одну линейку с автошколой. Любой виртуальный урок – помощник, а не замена инструктора по вождению. Инструктор способен очень четко проинформировать, давая основные понятия об определенных движениях на дороге. В интернете такого результата добиться невозможно. На своих лекциях педагоги автошкол используют специальные тренажеры, где можно показать аудитории правильность совершаемых действий, а потом вы можете закрепить эти знания на практических занятиях.

Так что для эффективного обучения, если позволяют время и деньги, можно выбрать и комбинированный вариант, включающий оба способа обучения. Таким образом система удаленных лекций и традиционные методы преподавания курсов вождения будут гармонично дополнять друг друга.

Предложим маркетинговую стратегию внедрения дистанционного обучения:

1. Таргетированная реклама через официальную страницу в ВКонтакте
2. Акции и скидки
3. Рассылка по существующей базе данных

Рекламные объявления ВКонтакте показываются пользователям в левой части страниц и в новостной ленте. Таргетированное объявление, как правило, состоит из заголовка и изображения, а также может содержать короткое текстовое описание. Для различных рекламируемых объектов (видеозаписей, сообществ,

записей в сообществах, внешних сайтов, приложений) предлагается выбор из наиболее подходящих форматов объявлений.

Основные варианты скидок:

- скидка при единовременной оплате обучения –15%;
- студентам с ограниченными физическими возможностями или студентам, имеющим несовершеннолетних детей с ограниченными физическими возможностями (при предоставлении справки, подтверждающей инвалидность) (при предоставлении справки, подтверждающей инвалидность) – 20%
- студентам, обучающимся в на двух и более факультетах в период параллельного обучения (скидка на обучение предоставляется на все выбранные факультеты) – 10 %
- студентам -сиротам, студентам-опекунам –10 %
- студентам при обучении в институте близких родственников (мама, папа, брат, сестра, муж, жена) –10%
- многодетным мамам и матерям-одиночкам – 10%

Предлагаемые основные акции:

- приведи друга – скидка на двоих – 10%;
- при 100% оплате обучения – 3 урока вождения в подарок

Динамика прогнозного значения выручка от дистанционного обучения ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» при внедрении управленческого решения на 2019 – 2021 г. представлена на рисунке 3.3.

Исходя из данных, представленных на рисунке, можно сделать вывод, что при условии выхода на новый сегмент рост выручки от дистанционного обучения ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» при внедрении управленческого решения на 2019-2021 г, в 2021 году планируется значение выручки 18 070 000 рублей.

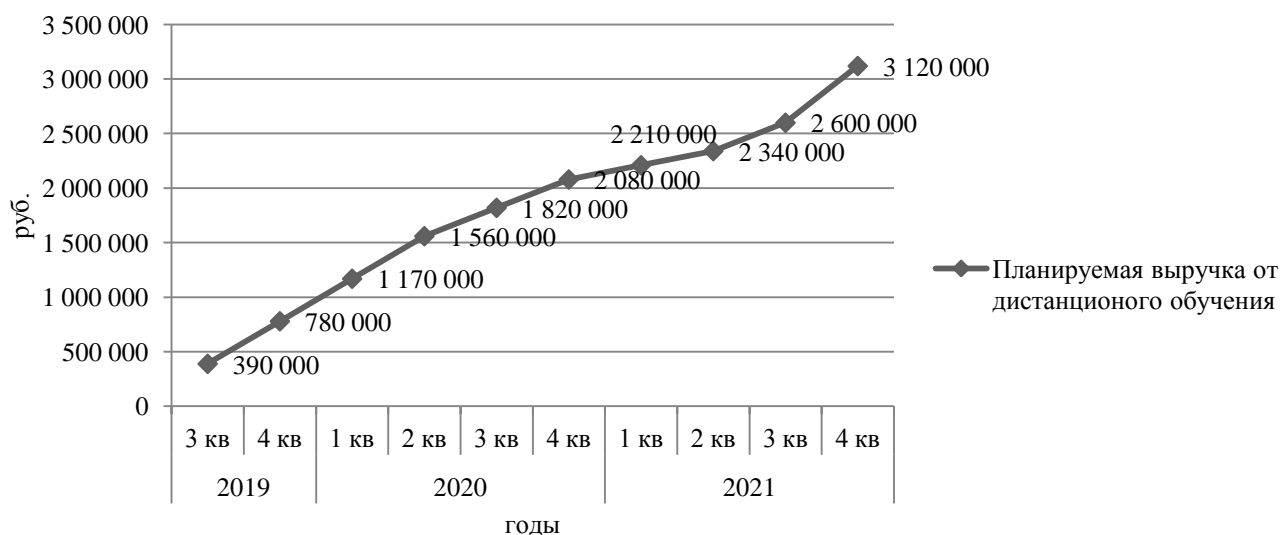


Рисунок 3.3 – Динамика прогнозного значения выручка от дистанционного обучения при внедрении управленческого решения

На рисунке 3.4 представлена динамика прогнозного значения общей выручки ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» при внедрении управленческого решения на 2019-2021 гг.

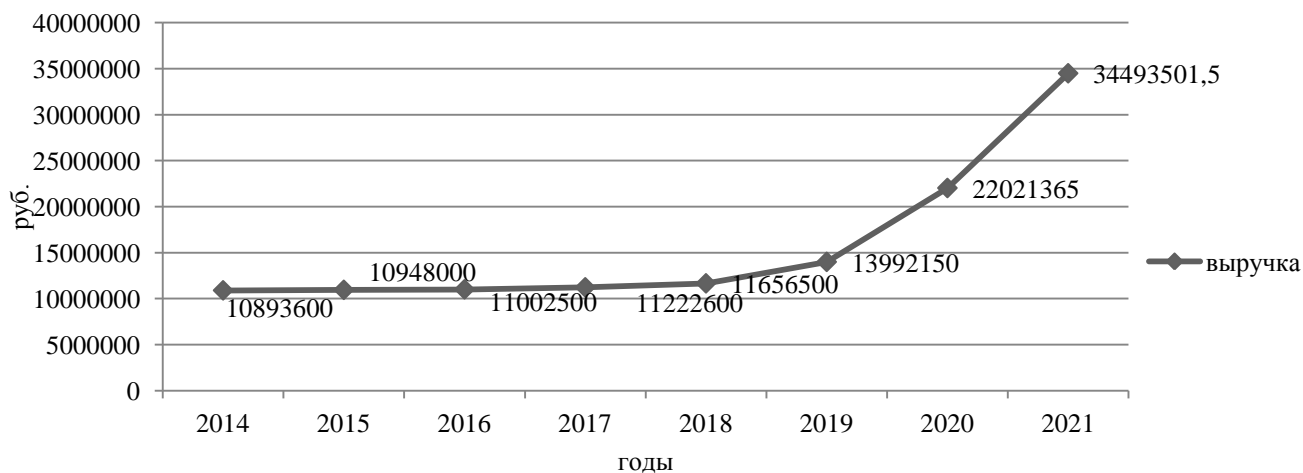


Рисунок 3.4 – Динамика прогнозного значения общей выручки при внедрении управленческого решения на 2019-2021 гг.

При условии выхода на новый сегмент произойдет рост общей выручки ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» при внедрении управленческого решения на 2019-2021 г, в 2021 году планируется значение общей выручки 34493501,5 рублей за счет выхода на новый сегмент через дистанционный формат обучения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенного анализа сформулировано следующее определение, которое учитывает социальные, маркетинговые, экономические, производственные и коммерческие интересы: Конкурентоспособность – это преимущества на рынке, которые обеспечиваются привлекательными для потребителя свойствами, сравнительно низкой ценой и эксплуатационными расходами, т.е. это рыночное свойство товара, означающее его востребованность на рынке и приносящее прибыль.

Конкурентоспособность является универсальным показателем, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности. И все же по своей сути она остается понятием экономическим, и наиболее правильное ее применение – именно к экономическим объектам.

Управленческий персонал является качественным, если он способен выявлять и эффективно использовать рыночные возможности. Реализация данных качеств дает возможность предприятию создать реальные конкурентные преимущества, выражающиеся в укреплении торговых марок, росте рыночной стоимости и создании дополнительной устойчивости по отношению к неблагоприятным воздействиям внешней среды.

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности предприятия: рост объемов реализации продукта, улучшение качества выпускаемого продукта, уменьшение , бенчмаркинг.

Объектом исследования был Кыштымский учебно-курсовом комбинат. Анализ показал, что у предприятия есть возможность выхода на новые сегменты рынка и предложение дополнительного спектра услуг. Возможно введение дистанционного обучения, открытие новых направлений обучения, приобретение компьютерных тренажеров, открытие кабинета предрейсового и послерейсового медицинского осмотра, сдача в аренду гаражных боксов и т.д.

Таким образом, Кыштымскому учебно-курсовому комбинату необходимо улучшить уровень управления на предприятии, рекламную политику и с учетом

своих сильных и слабых сторон минимизировать угрозы внешней среды и реализовать возможности для дальнейшего эффективного развития. Это повысит спрос на услуги автошколы и её конкурентоспособность.

Кыштымский учебно-курсовой комбинат не может поднять цены на обучение из-за конкуренции и вынужден удерживать их на уровне цен конкурентов, что сказывается на его финансовом состоянии. Поэтому возможным выходом для него будет предложение дополнительных услуг и освоение нового сегмента рынка.

Для повышения конкурентоспособности было предложено внедрить основное обучение в форме дистанционного освоения теоретической информации. Дистанционное обучение – способ организации процесса обучения, основанный на использовании современных информационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих осуществлять обучение на расстоянии без непосредственного контакта между педагогом и учащимися.

Затраты на внедрение дистанционного обучения составят 270 000 рублей.

Приемлемая цена обучения составит 6 500 рублей. Для окупаемости проекта необходимо приобретения 42 пакетов дистанционного обучения.

Анализ показал, что данная услуга будет высокорентабельна. Прирост количества проданных пакетов обусловлен маркетинговыми мероприятиями и сарафанным радио в небольшом городе.

При условии выхода на новый сегмент рост выручки от дистанционного обучения ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» при внедрении управленческого решения на 2019-2021 гг, в 2021 году планируется значение выручки 780 000 рублей.

При условии выхода на новый сегмент произойдет рост рентабельность оборота обучения ЧОУ ДПО «Кыштымский учебно-курсовой комбинат» при внедрении управленческого решения на 2019-2021 гг, в 2021 году планируется значение рентабельности 1 460% за счет увеличения выручки и прибыли.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамов, А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности фирмы / А.Е. Абрамов. – М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2015. – 95 с.;
2. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев Ю.В. – М.: Проспект, 2017. – 672 с.
3. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ / В.Г. Артеменко – М.: ДИС, 2017. – 128 с.
4. Афонин, А.М. Пути повышения конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса: учеб. пособие / А.М. Афонин. – М.: Проспект, 2015. – 631 с.
5. Бабушкина, Е.А. Антикризисное управление. Конспект лекций / Е.А. Бабушкина. – М.: Эксмо, 2017. – 160 с.
6. Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов / Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2012. – 277 с.
7. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 20016. – 512 с.
8. Балдин, К.В. Антикризисное управление – макро- и микроуровень / К.В. Балдин, О.Ф. Быстров. – М.: Дашков и К, 2015. – 316 с.
9. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2017. – 260 с.
10. Белостоцкая, А.А. Содержательный аспект тенденции к отражению действительного результата управления / А.А. Белостоцкая // Экономические науки. – 2017. – № 136. – С. 42–46.
11. Беляков, О.А. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг / О.А. Беляков. –СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2019. – 452 с.
12. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности фирмы / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра-М, 2015. – 215 с.
13. Бовэ, К.Л. Современная реклама / К.Л. Бовэ. –Тольятти: Довгань, 2017. – 179 с.

14. Борисов, А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2018. – 860 с.
15. Брег, С. Настольная книга финансового директора / С. Брег. – М.: Проспект, 2017. – 136 с.
16. Быкова, Н.Н. Сущность понятия финансового состояния фирмы в трактовке разных авторов / Н.Н. Быкова // Молодой ученый. – 2016. – № 29. – С. 369–372.
17. Васильева, Л.С. Финансовый анализ / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: РИОР, 2014. – 544 с.
18. Ветрова, Н.В. Роль финансового менеджмента в отношениях экономических субъектов и обоснование необходимости перехода к динамическим методикам оценки финансового положения промышленных предприятий / Н.В. Ветрова, В.Л. Малинин // Российское предпринимательство. – 2018. – № 42. – С. 74–78.
19. Войтоловский, Н.В. Экономический анализ. Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации / Н.В. Вотоловский. – М.: Юрайт, 2017. – 507 с.
20. Габибова, М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибов. – М.: Буки-Веди, 2016. – 189 с.
21. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовицкий. – М.: Проспект, 2017. – 360 с.
22. Гиляровская, Л.Т. Экономический анализ: учебник / Л.Т. Гиляровская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 616 с.
23. Голубков, Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2015. – 688 с.
24. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2014. – 415 с.



25. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности фирмы / О. В. Грищенко. – М.: ТРГУ, 2018. – 112 с.
26. Грязнова, А.Г. Оценка бизнеса / А.Г. Грязнова. – М. Финансы и статистика, 2015.– 512 с.
27. Губина, О.В. анализ финансово-хозяйственной деятельности фирмы / О.В. Губина. – М.: Форум, 2015. – 192 с.
28. Гужвина, Н.С. Анализ финансового состояния как экономическая категория / Н.С. Гужвина, А.А. Охрименко // Актуальные вопросы экономических наук. – 2018. – № 22–2. – С. 130–135.
29. Гуськов, С.В. Оценка эффективности производственно-хозяйственной деятельности организаций / С.В. Гуськов, Г.Ф.Графова. – М.: Издательский центр «Академия», 2017. –192 с.
30. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник / Л.П. Дашков. –М: Маркетинг, 2017. – 596 с.
31. Демко, И.И. Сравнение отечественного и зарубежного опыта анализа финансового состояния компаний / И.И. Демко // Экономика и банки. – 2019. – № 2. –С. 21–27.
32. Добровольский, Е. Конкурентоспособность / Е. Добровольский. – СПб.: Питер, 2017. – 448 с.
33. Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Проспект, 2018. – 336с.
34. Евстигнеева, О.А. Содержание понятия конкурентоспособность / О.А. Евстигнеева // Вектор науки. – 2014. – № 2 (28). – С. 100–103.
35. Еленева, Ю.Я. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурентоспособности в комплексе «предпринимательское дело»: дис. канд. техн. наук / Ю.Я. Еленева. – М., 2010. – 215 с.
36. Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности / О.В. Ефимова, М.В. Мельник. – М.: Омега-Л, 2015. – 408 с.

37. Жариков, В.В. Антикризисное управление предприятием / В.В. Жариков, И.А. Жариков, А.И. Евсейчев. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2015. – 128 с
38. Жариков, В.В. Управление конкурентоспособностью / В.В. Жариков. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2015. – 80 с.
39. Жилюк, Д.А. Анализ эффективности комплексных моделей прогнозирования финансовой несостоятельности (банкротства) промышленных предприятий / Д.А. Жилюк // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12. – С. 831–841.
40. Забелин, Б.Ф. Методика анализа показателей эффективности управления производственной системой / Б.Ф. Забелин // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 2–1 (67–1). – С. 955–958.
41. Забелин, Б.Ф. Методические вопросы управления процессом принятия решений / Б.Ф. Забелин // Вестник научных конференций. – 2018. – № 1–2 (17). – С. 49–52.
42. Забелин, Б.Ф. Природа сопротивлений персонала в свете неизбежности изменений на предприятии / Б.Ф. Забелин // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 3–1 (80–1). – С. 901–904.
43. Зайцева, С.С. Управленческая диагностика финансового состояния фирмы / С.С. Зайцева // Бизнес в законе. – 2018. – № 2. – С. 326–329.
44. Захаров, А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров // Бизнес и банки. – 2014. – № 1. – С. 53–53.
45. Зимин, Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния фирмы / Н.Е. Зимин. – М.: Экмос, 2018. – 240 с.
46. Ионова, А.Ф. Финансовый анализ / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. – М.: РИОР, 2018. – 624 с.
47. Карасева, И.М. Финансовый менеджмент / И.М. Карасева, М.А. Ревякина. – СПб.: Амфора, 2017. – 335 с.

48. Карлик, А.Е. Повышение конкурентоспособности на предприятиях машиностроения / А.Е. Карлик. – Казань: Изд-во КГУ, 2017. – 452 с.
49. Керимов, В.Э. Бухгалтерский учет на производственных фирмах / В.Э. Керимов. – М.: Дашков и К, 2018. – 360 с.
50. Ковалев, В.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: логика и содержание: анализ бухгалтерской информации / В. В. Ковалев. –М.: Финансы и статистика, 2018. – 552 с.
51. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент – теория и практика / В.В. Ковалев. – М.: Лань, 2015. – 1 024с.
52. Коваленко, А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях / А.И. Коваленко // Современная конкуренция. – 2014. – № 6 (42). – С. 67.
53. Конников, Е.А. Оценка конкурентоспособности / Е.А. Конников // Экономика. Управление. Право. – 2016. – № 3 (60). – С. 31–34.
54. Конников, Е.А. Технология недобросовестной конкуренции / Е.А. Конников // В сборнике: Пути стабилизации экономики региона в условиях кризисных явлений. М., 2017. – С. 180–183.
55. Конников, Е.А. Три характеристики успешной организации: монография. –Казань: Открытие, 2017. – 456 с.
56. Конников, Е.А. Экономика передовых производственных технологий / Е.А. Конников. – Казань: Изд-во КГУ, 2017. – 452 с.
57. Кошелева, И.П. Анализ конкурентоспособности / И.П. Кошелева. – М.: Проспект, 2018. – 288 с.
58. Криворотов, В.В. Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий / В.В. Криворотов. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2014. – 256 с.
59. Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2015. – № 1. – С. 374-377.

60. Лившиц, В.Н. Характеристика российской экономики как нестационарной системы: монография / В.Н. Лившиц. – М.: Наука, 2014. – 452 с.
61. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина. – М.: Омега-Л, 2018. – 427 с.
62. Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ / Э.А. Маркарьян. – М.: ИД ФБК-Пресс, 2013.. – 224 с.
63. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. – М.: Дело, 2017. – 594 с.
64. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 160 с.
65. Печенкин, А.В. Оценка конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А.А. Печенкин. – М.: МГЭИ, 2015. – 123с.
66. Портер, М. Конкуренция: учебник / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 608 с.
67. Рудой, Е.В. Сущность конкурентоспособности предприятия / Е.В. Рудой // Молодой ученый. – 2018. – № 19. – С. 152–154.
68. Фатхутдинов. Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М: Эксмо, 2015. – 315 с.
69. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: И.Н. Чуев,
70. Шадрина, Г.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Г.В.Шадрина, В.Р. Банк. - Москва, 2014. – 344 с.
71. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: Инфра-М, 2012. – 420 с.
72. Дополнительная подготовка в области безопасности дорожного движения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://rosavtotransport.ru/netcat\\_files/382/558/Bezopasnost\\_.pdf](https://rosavtotransport.ru/netcat_files/382/558/Bezopasnost_.pdf) (дата обращения 18.05.2019 г.).

73. Максимычев, В.В. Профессиональная подготовка водителей: опыт России и Европы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-podgotovka-voditeley-opyt-rossii-i-evropy>(дата обращения 18.05.2019 г.).

74. Фетисова, О.В. Специфика дополнительного профессионального образования в современной России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya-v-sovremennoy-rossii> (дата обращения 18.05.2019 г.).

75. Шеховцев, В.А. Проблемы и тенденции развития дополнительного профессионального образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-tendentsii-razvitiya-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения 18.05.2019 г.).