

ВВЕДЕНИЕ

Для многих людей огромное значение имеет их социальный статус и количество имущества, которое имеется в их собственности. Разнообразные предметы недвижимости и автомобили могут стать не только определяющими факторами в становлении финансового благополучия человека. Транспорт, который принадлежит тому или иному лицу также способен отвечать основным запросам финансовой состоятельности человека. Сегодня иметь машину практично и удобно.

С помощью автомобиля можно достичь своих многочисленных целей как личного, так и профессионального характера. Машина выручает человека в том случае, когда ему нужно перевести те или иные предметы быта собственного существования. На личном автомобиле намного удобней посещать магазины, так как вещи можно очень практично и удобно располагать в багажном отделении или на заднем сидении авто.

Стоит отметить, что в большинстве случаев автомобиль рассматривается в качестве достойного финансирования человека, а также имеет определенную стоимость на первичном или вторичном рынке продаж транспортных средств.

Машина выполняет многочисленные функции по достижению благополучия того или иного индивидуума. Кроме всего прочего автомобиль обеспечивает человеку очень увлекательное и стабильное хобби.

Однако управление автомобиля требует определенных знаний (в первую очередь правил дорожного движения) и определенных навыков вождения, которые можно получить только в специализированных учреждениях имеющих лицензию на данный вид деятельности.

В последние годы в Пензенской области, как и в целом по России, наблюдается тенденция роста числа автомобилей, что обусловлено как

ростом благосостояния населения, так и доступностью автокредитов. Данная ситуация опосредованно повлияла на рост потребности в услугах автошкол.

Все вышесказанное определило возможность организации малого предприятия по оказанию услуг по обучению физических лиц вождению автотранспортным средством на уровне, соответствующем всем международным стандартам.

Целью выпускной квалификационной работой является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию автошколы на территории Пензенской области.

Для достижения цели были определены и решены следующие задачи:

- проанализировано состояние и тенденции развития рынка дополнительного образования Пензенской области;
- определены стратегии развития и функционирования вновь создаваемого предприятия;
- разработана система управления основными процессами функционирования и развития вновь организуемого предприятия;
- составлен комплекс мероприятий по организации продвижению и предложению оказываемых услуг;
- дано экономическое обоснование предлагаемого проекта.

Объектом исследования является система оказания услуг по обучению вождению автомобилем.

Предметом исследования является – совокупность теоретических, методологических и практических вопросов организации предприятия по оказанию услуг по обучению вождению автомобилем.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам бизнес-планирования в современных экономических условиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области. Методология исследования основана на системно-функциональном подходе к изучаемой

проблеме. В рамках этого подхода в работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический, экономико-математический и др.

Информационная база сформирована на основе официальных данных Госкомстата РФ, нормативно-справочного материала, а также материалов, опубликованных в научной литературе, периодической печати и сети Интернет.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Рынок услуг дополнительного образования Пензы и области обладает как минимум двумя специфическими особенностями.

Во-первых, этот рынок локализован в границах Пензенской области. Все или почти все потребители услуг этого рынка - местные компании и частные лица.

Во-вторых, услуги, продаваемые на рынке, сильно дифференцированы, а производители услуг, как правило, специализированы по сегментам рынка. С точки зрения классификации рынков по специфике конкуренции рынок услуг дополнительного образования (как российский, так и пензенский) является рынком монополистической конкуренции. Попросту говоря, каждый игрок этого рынка выбирает специфические для себя ниши (сегменты), где и конкурирует с себе подобными. С точки зрения классического маркетинга на таких рынках значительную роль играет рекламная деятельность производителя услуг, основными целями которой являются отстройка от конкурентов в своем сегменте и подчеркивание сильных сторон этого производителя [22].

Некоторые сегменты рынка дополнительного образования фактически являются более мелкими «субрынками». Так, совершенно обособленным сегментом дополнительного образования является «субрынок» автошкол (где услуги унифицированы и не сменяются), практически «субрыночные» сегменты языковых школ и дополнительного образования детей. Ниже выделены в качестве «субрынков» семь почти не пересекающихся (по производителям услуг) сегментов рынка дополнительного образования:

- курсы обучения и переподготовки (кроме языковых);
- языковые курсы;
- автошколы;

- дополнительное образование детей и подростков;
- элитное дополнительное образование. Термин «элитное» здесь в значительной степени условен и введен в первую очередь для того, чтобы четче отделить этот сегмент от сегмента курсов обучения и переподготовки;
- «второе» высшее образование;
- подготовка и аттестация профессиональных бухгалтеров.

Общая емкость рынка услуг дополнительного образования в Пензенской области может быть оценена примерно в 630 млн. руб. При этом 90% или более всех услуг рынка оказывается в Пензе.

В структуре рынка дополнительных образовательных услуг автошколы занимают 7% (рисунок 1.1), при этом следует отметить, что данный сегмент рынка является одним из наиболее быстрорастущих [33].

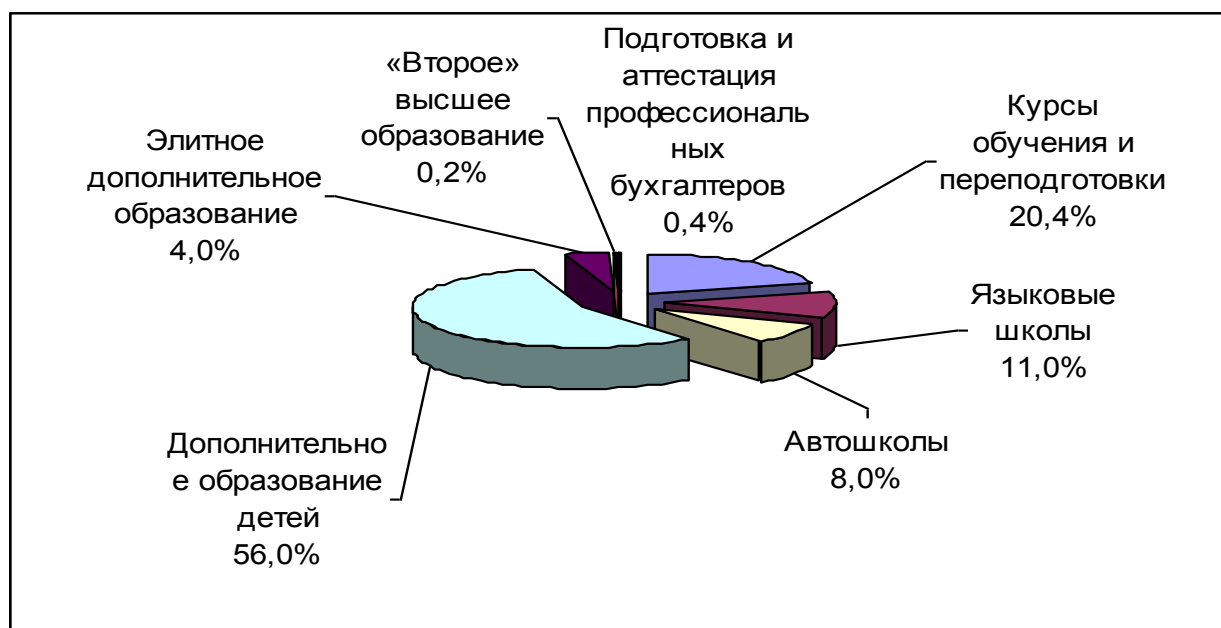


Рисунок 1.1 – Структура рынка дополнительного образования Пензенской области в 2016 году, %

В период 2011-2016 годы емкость рынка обучения вождению увеличился более чем в 1,4 раза и составил 50160 тыс. руб. (рисунок 1.2) [33].

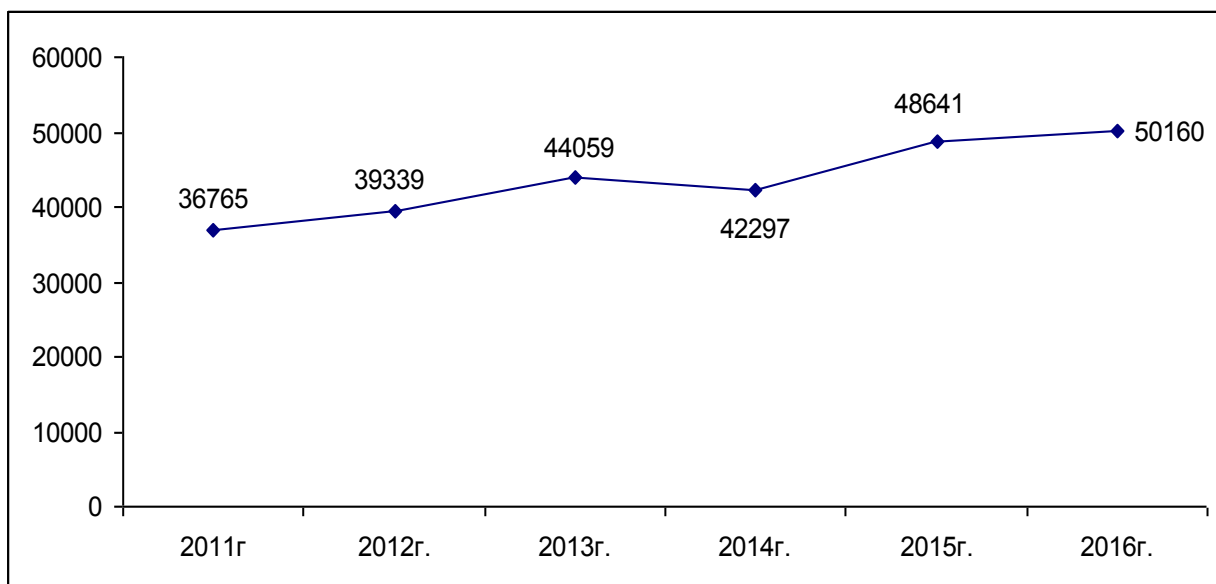


Рисунок 1.2 – Динамика рынка Пензенской области обучения вождению, тыс. руб.

При этом в структуре данного субрынка наибольшую долю занимают двухмесячные курсы, что обусловлено, как правило, занятостью обучаемых (рисунок 1.3).

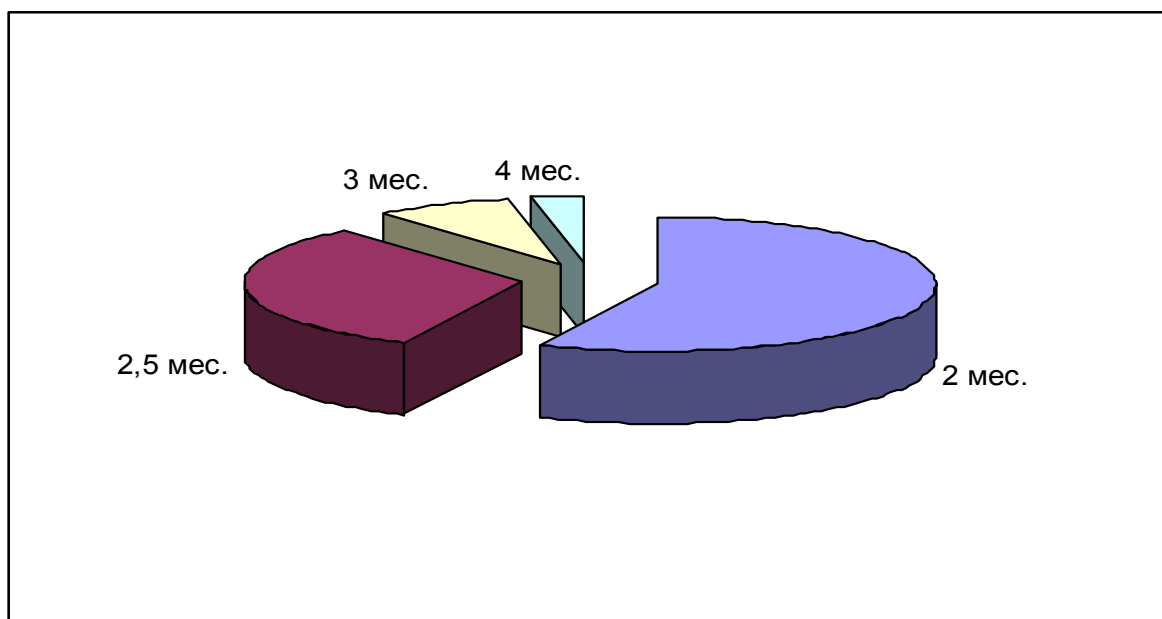


Рисунок 1.3 – Структура рынка обучения вождению по длительности курсов, %

Самым востребованными среди потребителей являются курсы по обучению вождению на категорию «Б» (рисунок 1.4).

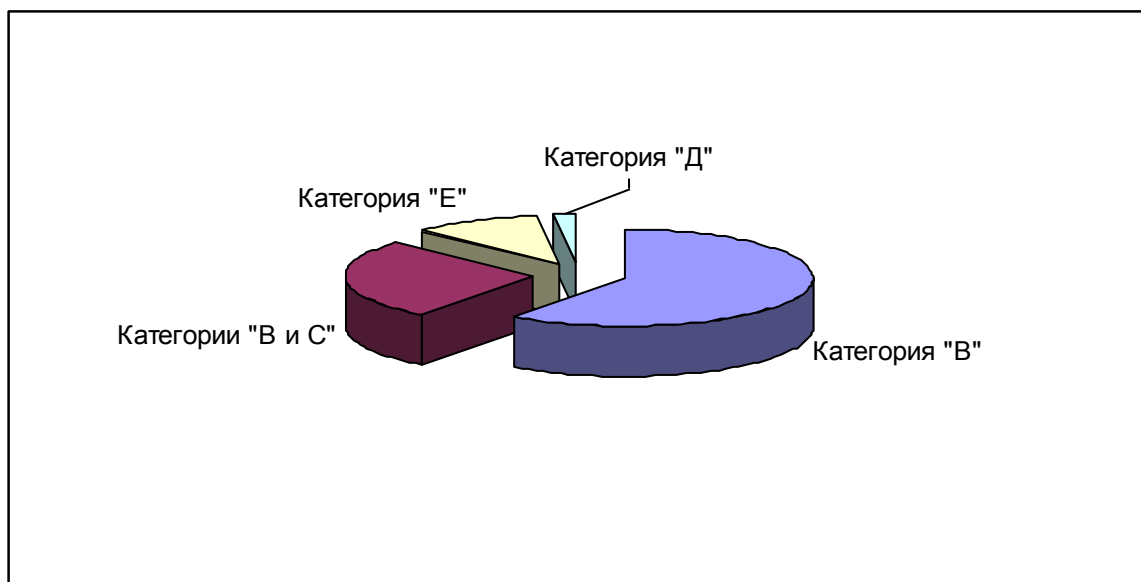


Рисунок 1.4 – Структура регионального рынка обучения вождению по категориям, %

Таким образом, проведенные исследования показывают, что рынок автошкол является динамично развивающимся, что обуславливает возможность эффективного функционирования данного бизнеса на территории г. Пензы.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Согласно данным статистики, в Пензенской области в 2013 г. действовало около 40 автошкол, суммарная доля 10 крупнейших из них составляла около 60% (таблица 1.1, рисунок 1.5) [3].

Таблица 1.1 - Крупнейшие автошколы Пензенской области

Автошкола	Оценка количества обученных в 2016г., студентов
1	2
Профессионал	Около 600
Автошкола Твиспо	Около 900
Автошкола 33	Около 300
Автошкола Дельфин	Около 300

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Автошкола Автомобилист	Около 100
Автошкола Патриот	Около 400
Автошкола Никоз	Около 100
Новация	Около 100
Магистр	Около 100
Пензенская автошкола РОСТО ДОСААФ	Около 500
Итого по лидерам	Около 3500
Всего по сегменту («субрынку»)	Около 5600

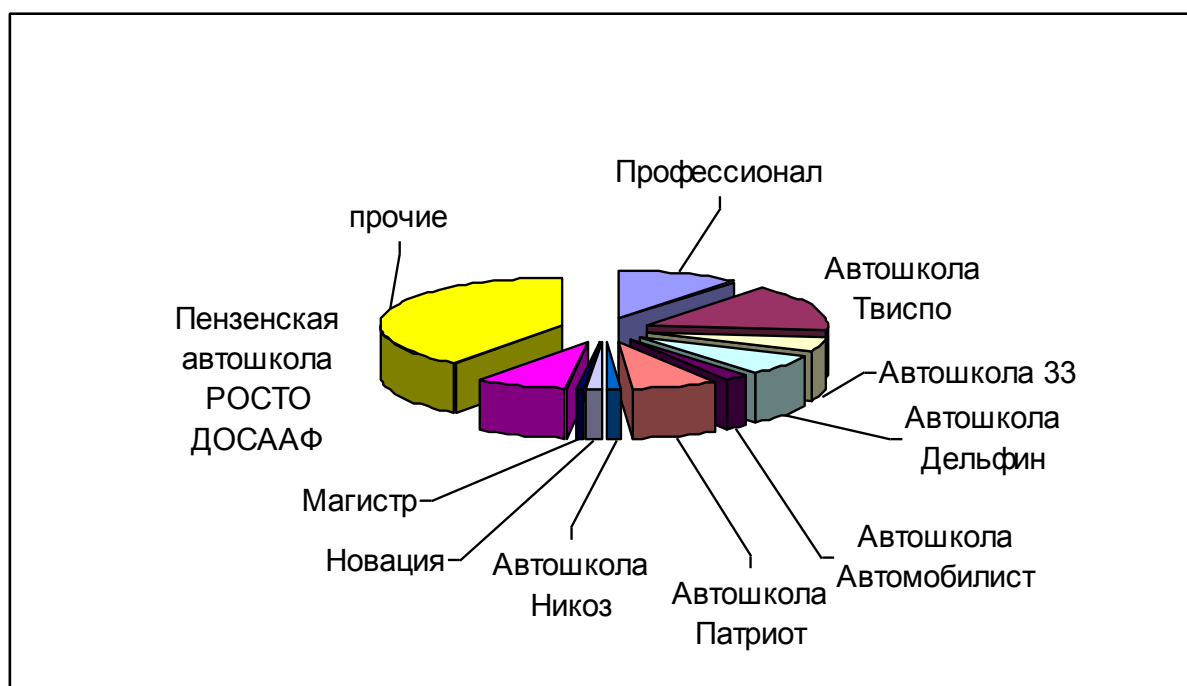


Рисунок 1.5 – Доли крупнейших автошкол на рынке Пензенской области, %

Проведем оценку основных конкурентов на рынке данного рода услуг

АНО ДПО «Автошкола Профессионал» осуществляет обучение водителей с 2003 года и является одним из лидеров в сфере подготовки водителей в Пензе благодаря тщательно организованному учебному процессу, применению новейших технологий в обучении, внимательному подходу к ученикам, действию своего медицинского центра для прохождения медкомиссии. Программы обучения включают в себя теоретические занятия

(изучение правил дорожного движения, изучение устройства и технического обслуживания автомобиля, основ медицинской помощи), занятия на компьютерных тренажерах, практические занятия (вождение) на учебных площадках, улицах города и на собственном специализированном автодроме, который полностью соответствует «Методике проведения квалификационных экзаменов на получение права на управление транспортными средствами». Обучение проводится в дневных и вечерних группах, группах выходного дня, подразделения автошколы располагаются во всех районах города.

Преподавание теоретической и практической части ведут опытные преподаватели, мастера и инструкторы с большим стажем работы и высокой квалификацией, среди которых есть и женщины.

Автошкола Профessional предоставляет возможность выбора машины для практических занятий и времени их проведения. Автошкола профессионал имеет 90 учебных автомобилей в автопарке — отечественные и импортные легковые автомобили с механическими и автоматическими коробками передач, а также грузовые автомобили.

НОУ Автомотоклуб «ТВИСПО» осуществляет обучение водителей с 1972 года. За долгие годы своего существования в «ТВИСПО» закрепились традиции неизменно высокого уровня преподавания. НОУ Автомотоклуб «ТВИСПО» одно из немногих мест, где на водительских курсах можно получить подготовку к условиям сложившимся на сегодняшних российских дорогах. Это связано с тем, что клуб на протяжении 25 лет проводит соревнования по автоспорту, а преподавательско-инструкторский состав использует навыки спортивного вождения в своей повседневной работе. Автошкола «Твиспо» располагает современной учебно-материальной базой, в которую входят: учебный корпус, площадка-автодром и парк автомобилей современных модификаций. Широко применяются в обучении ТСО, автотренажеры, компьютеры и т.д. В штате клуба работает только самый высококвалифицированный преподавательский состав.

Автошкола «Дельфин» является автономной некоммерческой организацией, создана на базе автошколы ВДОАМ, ведущей свою историю с 1973 года. В 2009 году школе разработали программу на основе картинок, анимации, видео, кино; классы оснастили кондиционерами, наличием питьевой воды, удобным местом для каждого обучаемого; приобрели автомобили одной из самой удачной марки ВАЗ 2114; провели отбор преподавателей и инструкторов на основе личных достижений и отзывов обучаемых; создали технологию подготовки материалов для сдачи экзаменов в ГАИ, минимально отвлекая на сбор документов учащихся; тщательно подобрали учебную литературу и электронные носители для домашней подготовки; составили свободный график вождения, где каждый обучающийся сам определяет удобное для себя время практического вождения; фигурное вождение отрабатывается на автодроме, позволяя обеспечить безопасность и свободу маневра, позволяя ученику без присутствия в автомобиле инструктора проводить тренировку; открыли классы в центре города, районах Арбеково и Медпрепарат.

НОУ Пензенская автошкола РОСТО (ДОСААФ) создана 25 января 1939 года. В настоящее время на базе автошколы имеется 6 специализированных классов, в том числе автотренажерный класс, 6 классов для проведения практических занятий по изучению устройства и технического обслуживания автомобилей; оборудованный автодром; 30 автомобилей, из них: грузовых – 19 шт., легковых – 11 шт., в том числе 4 иномарки РЕНО ЛОГАН. Автошкола проводит подготовку специалистов водителей, как для Вооруженных сил РФ, так и на хозрасчетной основе, – кадры массовых гражданских профессий по категориям: «В», «С», «Д», «Е» [3].

Рассмотрим процесс анализа услуг по обучению вождению на примере формирования эталонной услуги.

Качество оценочных критериев проведем по 5 бальной шкале. Лучшей будет считаться услуга, обладающая полным набором из приведенных в

таблице свойств (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Оценка качества услуг

Свойства	«Виаж»	«Профессионал»	«ТВИСПО»	РОСТО (ДОСААФ)	«Дельфин»
Качество учено-методического обеспечения	5	4	5	4	4
Соответствие автодрома установленным стандартам	5	4	5	5	3
Наличие тренажеров	2	4	5	4	3
Возможность выбора транспортного средства	3	4	5	5	2
Оптимальные цены	5	4	4	5	5
Простота оформления договора	5	4	3	4	5
Профессионализм инструкторов	4	3	5	5	4
Узнаваемость фирмы	2	4	5	4	5
Возможность выбора времени обучения	3	4	5	4	5
Итого	34	35	42	40	36

В результате проведенной оценки было установлено, что наиболее качественную услугу предоставляет автошкола «ТВИСПО» незначительно ей уступает РОСТО (ДОСААФ). ООО «Виаж» в начале своего функционирования будет уступать по некоторым позициям лидеру «ТВИСПО» но это поможет в определенной степени ООО «Виаж» закрепить свои позиции и провести мероприятия для повышения уровня предоставления услуг:

- принятие в штат организации квалифицированных инструкторов, и в первую очередь женщин, так как значительная доля обучающихся представители женского пола, а им бы хотелось чтобы инструктором была

женщина;

- расширение ассортимента оказываемых услуг (категории «С», «Е», «Д»);
- приобретение специализированных тренажеров;
- реклама – реклама на телевидении в виде роликов и бегущей строки, реклама на радио, рекламные щиты по городу, раздача буклетов и т.д.

Качество услуги предприятия является важнейшей частью ее конкурентоспособности. Тенденции совершенствования современных производств таковы, что качество предоставляемой услуги обеспечивается не за счет усиления контрольных мероприятий, а путем совершенствования технологических процессов и, в конечном итоге, путем обеспечения высокого качества работы.

Таким образом, в результате проведенного анализа была определена доля рынка ООО «Виразж» на пензенском рынке обучения вождению (рисунок 1.6).

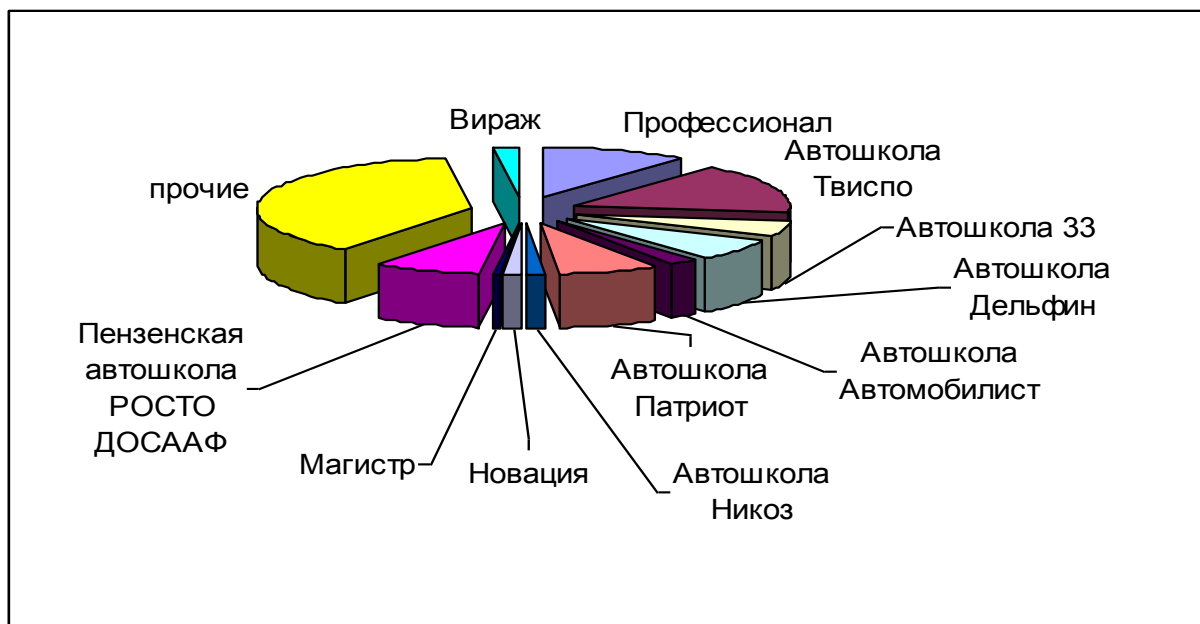


Рисунок 1.6 – Доля ООО «Виразж» на рынке автошкол Пензенской области, %

Таким образом, вновь создаваемая организация предполагает занять 2% пензенского рынка автошкол.

1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка

Для выявления целевых сегментов потенциальных слушателей, определение их требований и системы предпочтений к такого рода образовательным услугам было проведено маркетинговое исследование. Процесс исследования проводился в несколько этапов:

1. Предварительное выделение рыночных сегментов.
2. Работа с фокус-группой.
3. Разработка опросного листа (анкеты).
4. Проведение опроса.
5. Оценка и интерпретация результатов.

Для первоначальной оценки целесообразности создания нового образовательного учреждения следует провести сегментирование рынка. Была намечена следующая основная группа потенциальных учащихся автошколы: студенты, желающие получить водительское удостоверение, а также женщины и мужчины, желающие приобрести автомобиль и не имеющие водительского удостоверения.

Целями создания и деятельности фокус-группы явилось:

- оценка восприятия проблемы будущими потребителями;
- определение спектра целей обучения и перечня факторов, влияющих на принятие решения об обучении и на его ценность для слушателей;
- составление перечня требований к процессу обучения;
- формулирование базовой гипотезы исследования [29].

Для участия в фокус-группе были отобраны 22 респондента из различных потенциальных групп. Для работы с фокус-группой был разработан сценарий, предназначенный для реализации поставленных целей.

Так, в результате проведения фокус-группы была получена следующая информация:

- при получении данного рода образования важны такие факторы, как «имя» автошколы;
- в отношении преподавательского состава все выразили мнение о необходимости высокой квалификации и преподавателя, а также доступности изложения материала; умеющие адаптировать предмет к определенной действительности;
- градация срока обучения — от двух месяцев до полугода;
- сформулированы несколько подходов к составлению расписания занятий;
- сформулированы несколько вариантов оплаты обучения;
- обсуждена возможность оказания дополнительных услуг учащимся за отдельную плату (обучение езде в гололед, правила экстремального вождения и т.д.);
- сформулированы пожелания относительно оборудования;
- среди особенно важных характеристик процесса обучения названы: возможность совмещения учебы и работы.

Результаты, полученные в ходе работы фокус-группы, стали основой разработки опросного листа, используемого в ходе исследования.

После выделения основных факторов и их группировки был разработан следующий макет опросного листа:

1. Фирменный девиз.
2. Обращение к респонденту.
3. Объяснение цели опроса.
4. Рабочее поле.
5. Ряд вопросов персонального характера.

При формулировке вопросов был использован «смешанный» тип вопросов, т. е. перечислены возможные варианты ответов, которые дают респонденту возможность высказать свое оригинальное мнение. Для самых

актуальных с точки зрения основателей образовательного учреждения вопросов предпочтительна «открытая» форма, так как при разработке «закрытых» вопросов невозможно предугадать все варианты ответов [14]. «Открытые» вопросы сложно обрабатывать на компьютере, но именно в них зачастую можно найти идею «отличительной особенности» будущей автошколы, которая со временем может стать ее «конкурентным преимуществом» на рынке образовательных услуг.

Наиболее важные и сложные вопросы были размещены в центре рабочего поля. При их формулировке по «закрытому» типу был использован метод ранжирования, то есть респондент ранжировал приоритетность той или иной характеристики, обсуждаемой в вопросе. В некоторых вопросах была использована шкала Лайкерта [25], которая дает несколько вариантов ответа — от самого положительного до самого негативного через несколько промежуточных степеней.

Опрос был проведен на основе очного заполнения анкет представителями целевых групп.

В опросе приняли участие 100 респондентов, встречаемых у входа в торговые центры г. Пензы. Репрезентативность выборки обеспечивалась процедурами случайного отбора респондентов и соответствием социально — демографической структуры выборки и структуры генеральной совокупности исследуемого контингента.

В результате статистической обработки собранных данных были определены:

- требования отдельных групп потребителей к образовательному учреждению;
- степень схожести требований потребителей, относящихся к одному сегменту;
- наличие внутри предварительно намеченного сегмента потребителей, предъявляющих особые требования;

- степень различия требований потенциальных потребителей, относящихся к разным сегментам.

В результате обработки анкет была получена следующая информация:

77,5% респондентов готовы получить обучение вождению (рисунок 1.7)



Рисунок 1.7 – Степень желания обучаться вождению, %

При принятии решения об обучении решающими факторами оказались «уровень технической оснащенности» и «квалифицированные преподаватели». «Стоимость обучения» занимает лишь третье место по значимости (рисунок 1.8).

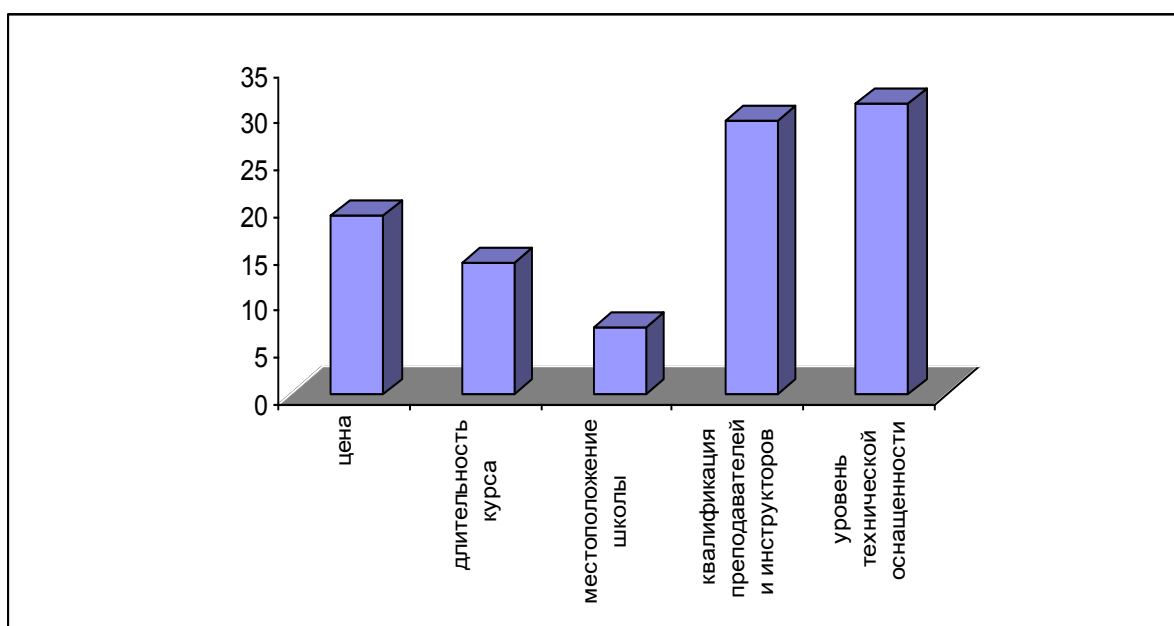


Рисунок 1.8 – Факторы, влияющие на выбор автошколы

Если анализировать распределение ответов в зависимости от пола респондентов, то мужчины и женщины в равной степени ориентированы на получение водительского удостоверения (рисунок 1.9).

При оценке требуемой степени адаптации получаемых навыков к различным маркам легковых автомобилей было установлено, что большая часть потенциальных слушателей (67%), надеются получить навыки, позволяющие управлять автомобилем конкретной марки. Особенно велика доля таких респондентов среди женщин.

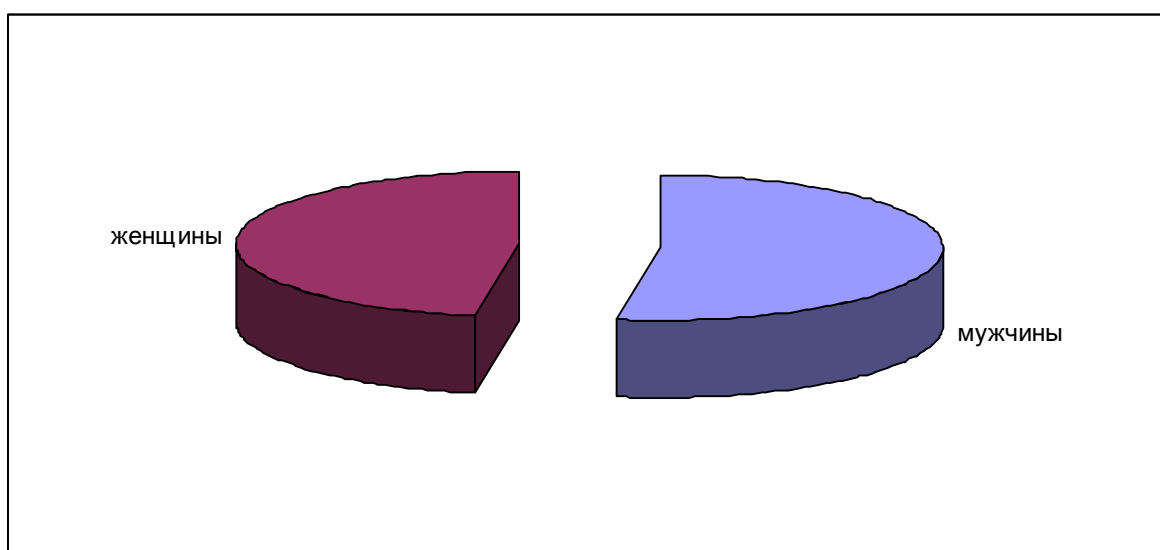


Рисунок 1.9 – Степень заинтересованности получения водительского удостоверения в зависимости от пола, %

Наиболее интересным предложением, содержащимся в ответах на открытые вопросы, явилось — обеспечение возможности получения консультаций после окончания автошколы.

На основании проведенного анализа представим основных характеристик целевого сегмента (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Сегментация потребителей

Признак сегментации	Характеристика сегмента
1	2
Географический	г. Пенза
Социально-демографический	
Возрастная группа	25-45 лет

Продолжение таблицы 1.3

1	2
Пол	Мужской, женский
Этап жизненного цикла семьи	Холостяки, молодые семьи без детей
Уровень доходов	Свыше 15 тыс. руб.
Психографический	
Стиль жизни	Деловой
Тип личности	Активный
Поведенческий	
Искомые выгоды	Апатичный
Степень приверженности к торговой марке	Непостоянные

Таким образом, целевой аудиторией являются мужчины и женщины в возрасте 20-45, ведущие активный образ жизни, проживающие в г. Пенза, ценящие свое время.

Позиционирование предприятия на данном рынке может выглядеть следующим образом: предоставление возможности обучения в удобное для обучающегося время с возможностью выбора инструктора по психологической совместимости.

2.ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика оказываемых услуг

На первоначальном этапе функционирования ООО «Виразж» будет осуществлять обучение вождению автомобиля на категорию «В», а начиная со второго года предполагается расширить ассортимент предлагаемых услуг и готовить водителей категорий: «В и С», «С», «Е», «Д» и «А».

Учебный процесс состоит из теоретического курса и практических занятий. Общая продолжительность обучения составляет два месяца. По его окончании ученик сдает внутренний экзамен по теории и практической части, и только после этого можно идти на экзамен в ГИБДД.

В теоретическом курсе изучаются правила дорожного движения, устройство автомобиля, безопасность дорожного движения, правила и способы оказания первой медицинской помощи. Занятия проводятся преподавателями с многолетним опытом работы. Курс по первой медицинской помощи проводит специально приглашенный врач.

В процессе практических занятий учащиеся осваивают мастерство вождения легкового автомобиля под руководством высококвалифицированных инструкторов, подбирающих отдельный подход к каждому ученику с учетом его пола, возраста и опыта управления автомобилем. Практические занятия начинаются на учебной площадке, где отрабатываются необходимые навыки управления, затем обучение вождению переносится на улицы города. Существует график вождения, в рамках которого обучающийся сможет записаться к любому инструктору на удобное для него время обучения. Инструктора на учебных машинах работают в будние и выходные дни с 8.00 до 22.00.

Обучение вождению проводится на современных, специально оборудованных автомобилях.

Минимальное количество практических часов - пятьдесят. При необходимости можно взять дополнительные уроки вождения, чтобы отточить свои навыки. Сдача практической части в ГИБДД возможна на том автомобиле, на котором проходило обучение.

Для обучения вождению требуется пройти медкомиссию. Это можно сделать прямо в учебном классе, для чего туда приглашается группа профессиональных врачей.

Высококвалифицированные преподаватели и инструкторы, внутренние экзамены и возможность дополнительных занятий и консультаций - все это обеспечивает ученикам автошколы «Вираз» высокий.

Осуществление любой образовательной деятельности предполагает разработку образовательной программы, в рамках которой будут предоставлены все необходимые знания обучающемуся.

В связи с этим была разработана образовательная программа в соответствии с требованиями Федеральных законов «О безопасности дорожного движения», «Об образовании» [1, 2].

Образовательная программа включает требования к результатам ее освоения, структуре и содержанию подготовки, а также условиям ее реализации.

Образовательная программа составлена на основе квалификационных требований, предъявляемых к водителю транспортных средств категории «В». В требованиях к результатам освоения примерной программы описываются требования к умениям, приобретаемым в ходе освоения примерной программы, указываются усваиваемые знания, на базе которых формируются умения и приобретается практический опыт управления транспортным средством.

Структура и содержание образовательной программы представлены учебным планом, тематическими планами по учебным предметам, программами по учебным предметам.

Требования к организации учебного процесса:

- Учебные группы по подготовке водителей создаются численностью до 30 человек.
- Учет посещаемости занятий, успеваемости и пройденных тем ведется преподавателями и мастерами производственного обучения в соответствующей учетной документации.
- Продолжительность учебного часа теоретических и практических занятий - 1 академический час (45 минут), а при обучении вождению - 1 астрономический час (60 минут), включая время на подведение итогов, оформление документации.
- Теоретическое и практическое обучение проводятся в оборудованных кабинетах с использованием учебно-методических и учебно-наглядных пособий в соответствии с Перечнем учебных материалов для подготовки водителей (приложение Б).

Обучение вождению проводится вне сетки учебного времени мастером производственного обучения индивидуально с каждым обучаемым в соответствии с графиком очередности обучения вождению (на тренажере и учебном транспортном средстве). При этом мастер может обучать на тренажере одновременно до четырех обучаемых (по числу учебных мест), а на учебном транспортном средстве - одного. Обучение вождению состоит из первоначального обучения вождению и обучения практическому вождению на учебных маршрутах в условиях реального дорожного движения.

Первоначальное обучение вождению транспортных средств должно проводиться на закрытых площадках или автодромах.

К обучению практическому вождению на учебных маршрутах допускаются лица, имеющие первоначальные навыки управления транспортным средством, представившие медицинскую справку установленного образца и знающие требования правил дорожного движения.

На обучение вождению отводится 50 астрономических часов на каждого обучаемого. При отработке упражнений по вождению

предусматривается выполнение работ по контрольному осмотру учебного транспортного средства.

Для проверки навыков управления транспортным средством предусматривается проведение контрольного занятия.

Контрольное занятие проводится на площадке для учебной езды. В ходе занятия проверяется качество приобретенных навыков управления транспортным средством путем выполнения соответствующих упражнений.

Лица, получившие по итогам контрольного занятия неудовлетворительную оценку, не допускаются к выполнению последующих заданий.

По завершению обучения проводится итоговая аттестация. Состав аттестационной комиссии определяется и утверждается руководителем организации [2].

Основными видами аттестационных испытаний являются: комплексный экзамен и практический экзамен по управлению транспортным средством. Комплексный экзамен проводится по предметам «Основы законодательства в сфере дорожного движения» и «Основы безопасного управления транспортными средствами».

Экзамен и зачеты проводятся с использованием экзаменационных билетов, разработанных в организации на основе программы, и утвержденных руководителем организации. На прием экзамена отводится 2 академических часа.

Практический экзамен по управлению транспортным средством проводится в два этапа. Первый этап проводится на закрытой площадке или автодроме, второй этап - на контрольном маршруте в условиях реального дорожного движения.

По результатам итоговой аттестации выдается свидетельство о прохождении обучения действующего образца.

Водитель транспортного средства категории «В» должен уметь:

- безопасно управлять транспортным средством в различных дорожных и метеорологических условиях, соблюдать Правила дорожного движения;
- управлять своим эмоциональным состоянием, уважать права других участников дорожного движения, конструктивно разрешать межличностные конфликты, возникшие между участниками дорожного движения;
- выполнять контрольный осмотр транспортного средства перед выездом и при выполнении поездки;
- заправлять транспортное средство горюче-смазочными материалами и специальными жидкостями с соблюдением современных экологических требований;
- обеспечивать безопасную посадку и высадку пассажиров, их перевозку, либо прием, размещение и перевозку грузов;
- уверенно действовать в нештатных ситуациях;
- принимать возможные меры для оказания доврачебной медицинской помощи пострадавшим при дорожно-транспортных происшествиях, соблюдать требования по их транспортировке;
- устранять возникшие во время эксплуатации транспортного средства мелкие неисправности, не требующие разборки узлов и агрегатов, с соблюдением требований техники безопасности;
- своевременно обращаться к специалистам за устранением выявленных технических неисправностей;
- совершенствовать свои навыки управления транспортным средством [1].

Водитель транспортного средства категории «В» должен знать:

- назначение, расположение, принцип действия основных механизмов и приборов транспортного средства;
- Правила дорожного движения, основы законодательства в сфере дорожного движения;

- виды ответственности за нарушение Правил дорожного движения, правил эксплуатации транспортных средств и норм по охране окружающей среды в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- основы безопасного управления транспортными средствами;
- о влиянии алкоголя, медикаментов и наркотических веществ, а также состояния здоровья и усталости на безопасное управление транспортным средством;
- перечень неисправностей и условий, при которых запрещается эксплуатация транспортных средств или их дальнейшее движение;
- приемы и последовательность действий при оказании доврачебной медицинской помощи при дорожно-транспортных происшествиях;
- правила техники безопасности при проверке технического состояния транспортного средства, приемы устранения неисправностей и выполнения работ по техническому обслуживанию, правила обращения с эксплуатационными материалами [2].

Структура и содержание образовательной программы представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Структура и содержание образовательной программы подготовки водителей транспортных средств категории «В»

Предметы	Количество часов		
	Всего	в том числе	
		Теоретических	Практических
1	2	3	4
Основы законодательства в сфере дорожного движения (зачет)	48	35	13
Устройство и техническое обслуживание транспортных средств (зачет)	15	15	

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4
Основы безопасного управления транспортным средством	18	18	
Оказание медицинской помощи (зачет)	24	9	15
Итого:	105	77	28
Итоговая аттестация:			
Комплексный экзамен по предметам	1	1	
Основы законодательства в сфере дорожного движения Основы безопасного управления транспортным средством Вождение (экзамен)			
Всего:	106	78	28
Вождение	50		

Рассмотрим поочередно содержание каждого образовательного предмета.

Тематический план предмета «Основы законодательства в сфере дорожного движения» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Тематический план предмета «Основы законодательства в сфере дорожного движения»

Предметы	Количество часов		
	Всего	в том числе	
		Теоретических	Практических
1	2	3	4
Введение. Обзор законодательных актов	1	1	
Раздел 1. Правила дорожного движения			
Общие положения. Основные понятия и термины. Обязанности водителей, пешеходов и пассажиров	2	2	
Дорожные знаки	5	5	
Дорожная разметка и ее характеристики	1	1	

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4
Практическое занятие по темам 1-3	4		4
Порядок движения, остановка и стоянка транспортных средств	4	4	
Регулирование дорожного движения	2	2	
Практическое занятие по темам 4-5	4		4
Проезд перекрестков	4	4	
Проезд пешеходных переходов, остановок маршрутных транспортных средств и железнодорожных переездов	2	2	
Практическое занятие по темам 6-7	4		4
Особые условия движения	2	2	
Перевозка людей и грузов	1	1	
Техническое состояние и оборудование транспортных средств	2	2	
Государственные регистрационные знаки, опознавательные знаки, предупредительные надписи и обозначения	1	1	
Итого по разделу	40	28	12
Раздел 2. Нормативно-правовые документы, регулирующие отношения в сфере дорожного движения			
Административное право	2	2	
Уголовное право	1	1	
Гражданское право	1	1	
Правовые основы охраны окружающей среды	1	1	
Закон об ОСАГО	2	1	1
Итого по разделу	7	6	1
Всего (по введению и разделам)	48	35	13

Тематический план предмета «Устройство и техническое обслуживание транспортных средств» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Тематический план предмета «Устройство и техническое обслуживание транспортных средств»

Наименование разделов и тем	Количество часов теоретического обучения
Раздел 1. Устройство транспортных средств	
Общее устройство транспортного средства	2
Общее устройство и работа двигателя	2
Источники и потребители электроэнергии	1
Общее устройство и назначение трансмиссии	2
Кузов и ходовая часть	1
Тормозная система	1
Рулевое управление	1
Системы активной и пассивной безопасности	1
Итого по разделу	11
Раздел 2. Техническое обслуживание	
Виды и периодичность технического обслуживания	1
Техника безопасности и охрана окружающей среды	1
Характерные неисправности и способы их устранения	1
Итого по разделу	3
Зачет	1
Всего по разделам	15

Тематический план предмета «Основы безопасного управления транспортным средством» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Тематический план предмета «Основы безопасного управления транспортным средством»

Наименования тем	Количество часов теоретического обучения
Раздел 1. Психологические основы безопасного управления транспортным средством	
Психологические основы деятельности водителя	2
Основы саморегуляции психических состояний в процессе управления транспортным средством	2
Основы бесконфликтного взаимодействия участников дорожного движения	2
Итого по разделу	6
Раздел 2. Основы управления транспортным средством и безопасность движения	
Планирование поездки в зависимости от целей и дорожных условий движения	2
Оценка опасности воспринимаемой информации, организация наблюдения в процессе управления транспортным средством	2
Оценка тормозного и остановочного пути. Формирование безопасного пространства вокруг транспортного средства в различных условиях движения	2
Техника управления транспортным средством	3
Действия водителя при управлении транспортным средством	2
Действия водителя в нештатных ситуациях	1
Итого по разделу	12
Всего по разделам	18

Тематический план предмета «Оказание медицинской помощи» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Тематический план предмета «Оказание медицинской помощи»

Предметы	Количество часов		
	Всего	в том числе	
		Теоретических	Практических
Дорожно-транспортный травматизм (общая характеристика). Правовые аспекты оказания медицинской помощи пострадавшим при ДТП	1	1	
Основы анатомии и физиологии человека	1	1	-
Терминальные состояния. Шок, острая дыхательная недостаточность, асфиксия, синдром утраты сознания	3	1	2
Проведение сердечно-легочной реанимации	3		3
Кровотечение и методы его остановки	3	1	2
Первая медицинская помощь при травмах. Раны и их первичная обработка	3	1	2
Правила наложения транспортной иммобилизации	2		2
Виды бинтовых повязок и правила их наложения	2	1	1
Первая медицинская помощь пострадавшим с острым заболеванием и в состоянии неадекватности	2	2	
Особенности транспортировки пострадавшего при ДТП в лечебное учреждение	2		2
Правила пользования медицинской аптечкой	1		1
Зачет	1	1	
Всего	24	9	15

Перечень обязательных практических навыков и манипуляций, которые должен знать водитель категории «В».

1. Техника очищения ротовой полости и восстановления проходимости верхних дыхательных путей.
2. Искусственная вентиляция легких: "рот в рот", "рот в нос", методика применения воздуховода.
3. Техника проведения закрытого массажа сердца одним или двумя спасателями.
4. Методика определения частоты пульса на: лучевой артерии, бедренной артерии, сонной артерии.
5. Определение состояния зрачков и их реакции на свет.
6. Способы остановки кровотечения: пальцевое прижатие, наложение давящей повязки, максимальное сгибание конечности.
7. Методика наложение жгута или жгута-закрутки. Наиболее правильные места их наложения.
8. Временная остановка кровотечения пальцевым прижатием артерий (плечевой, сонной, подключичной, подмышечной, бедренной) в типичных местах.
9. Методика проведения передней тампонады носа.
10. Использование салфеток «Колетекс ГЕМ» и порошка «Статин» с целью остановки капиллярного или венозного кровотечения.
11. Этапы и методика проведения первичной обработки раны.
12. Методика наложения бинтовой повязки.
13. Правила наложения типичных бинтовых повязок на различные части тела: циркулярная, спиральная, крестообразная, колосовидная, возвращающая.
14. Методика наложения повязки Дезо.
15. Методика наложения косыночных повязок на различные части тела.
16. Наложение герметизирующей повязки при пневмотораксе.
17. Техника наложения индивидуального перевязочного пакета.

18. Техника наложения транспортной иммобилизации с использованием подручных средств и стандартных шин при повреждениях: ключицы, плеча, предплечья, кисти, бедра, голени, стопы.

19. Техника наложения транспортной иммобилизации при повреждениях: позвоночника и костей таза, органов живота, множественных переломах ребер, черепно-мозговой травме.

20. Техника укладывания пострадавших на носилки и правила переноски с различными повреждениями.

21. Техника переноски пострадавших с применением лямок.

22. Техника переноски пострадавших на руках одним и двумя людьми.

23. Техника переноски пострадавших с применением подручных средств.

24. Порядок снятия одежды с пострадавшего при ДТП.

25. Техника применения гипотермического пакета-контейнера [2].

Тематический план обучения вождению транспортного средства представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Тематический план обучения вождению транспортного средства

Наименование заданий	Количество часов практического обучения
1	2
Первоначальное обучение вождению	
Посадка. Ознакомление с органами управления, контрольно-измерительными приборами	1
Приемы управления транспортным средством	1
Движение с переключением передач в восходящем и нисходящем порядках и с изменением направления	6
Разгон, торможение и движение с изменением направления	(6)
Остановка в заданном месте, развороты	3

Продолжение таблицы 2.6

1	2
Маневрирование в ограниченных проездах	3
Сложное маневрирование	4
Контрольное занятие	1
Итого	19
Обучение практическому вождению в условиях реального дорожного движения	
Вождение по маршрутам с малой интенсивностью движения	12
Вождение по маршрутам с большой интенсивностью движения	14
Совершенствование навыков вождения в различных дорожных условиях	4
Итого	30
Экзамен	1
Всего:	50

Таким образом, образовательная программа соответствует всем необходимым стандартам.

2.2 Характеристика основных технических средств обучения

Для проведения учебных занятий ООО «Виразж» должно быть обеспечено специализированными учебными кабинетами. Так как у предприятия на первоначальном этапе функционирования не будет возможности строительства или покупки собственного здания, то предполагается заключить договор аренды с одним из коммерческих вузов города.

К учебным кабинетам, предъявляются очень жесткие требования.

Размещение ученических столов в кабинете. В учебных кабинетах обычной прямоугольной конфигурации столы размещаются в три ряда с

соблюдением нужной освещенности рабочих мест, разрывов между рядами парт (столов) и стенами. При этом должно выдерживаться следующее расстояние:

- от наружной стены до первого ряда парт (столов) - не менее 0,5 м;
- от внутренней стены до третьего ряда - 0,5 м;
- от задней стены до последних парт (столов) - 0,65 м;
- от учебной доски до первых парт (столов) - 2 м;
- от учебной доски до последней парты (стола) - не более 8 м;
- между рядами — 0,6 м.

Поверхность учебной доски должна быть ровной, без изъёмов и выпуклостей, равномерно окрашенной по всей площади. Цвет покрытия может быть темно-зеленым, темно-коричневым, черным. Состояние зрительных функций, а также работоспособность учащихся более благоприятны при чтении и списывании текста, написанного на темно-зеленой доске ярко-желтым мелом. Нижний край учебной доски над полом устанавливается на уровне 80-90 см.

Естественное освещение учебных кабинетов считается достаточным, когда коэффициент естественной освещенности на наиболее удаленном от окна месте достигает 1,75-2,0% (средняя полоса России).

Основной поток света в учебных помещениях должен предусматриваться только с левой стороны от учащихся. Во время учебных занятий яркий свет не должен слепить глаза, поэтому световые проемы в стене, на которой расположена учебная доска, не допускаются. Беспорядочное развешивание на стенах учебных помещений плакатов, стендов и др. резко снижает светоотражение поверхностей, вот почему ее пособия следует развешивать на стене, противоположной доске, так, чтобы верхний край предметов не располагался выше 1,75 м от пола. Шкафы и другое оборудование следует устанавливать у задней стены помещения.

Светопроемы учебных кабинетов оборудуются регулируемыми солнцезащитными устройствами типа жалюзи, тканевыми шторами светлых тонов, сочетающихся с цветом стен, мебели. В нерабочем состоянии шторы необходимо размещать в простенках между окнами. Шторы из поливинилхлоридной пленки не используются. Искусственное освещение имеет не меньшее значение, чем естественное. В средней полосе России при начале занятий в 8 ч. 30 мин. на первых двух занятиях освещенность на рабочем месте естественным светом оказывается недостаточной. В связи с этим необходимо на первые два занятия включать искусственное освещение.

Учебная доска освещается двумя установленными параллельно ей зеркальными светильниками. Указанные светильники размещаются выше верхнего края доски на 0,3 м и на 0,6 м в сторону класса перед доской.

Для максимального использования дневного света и равномерного освещения учебных помещений рекомендуется:

- не закрашивать оконные стекла;
- не расставлять на подоконниках цветы - их следует размещать в переносных цветочницах высотой 65-70 см от пола или подвесных кашпо в простенках окон;

- очистку и мытье стекол проводить 2 раза в год (осенью и весной).

Для отделки учебных помещений используются отделочные материалы и краски, создающие матовую поверхность с коэффициентами отражения:

- для потолка - 0,7-0,8;
- для стен - 0,5-0,6;
- для пола - 0,3-0,5. Следует использовать следующие цвета красок:

- для стен учебных помещений - светлые тона желтого, бежевого, розового, зеленого, голубого;

- для мебели (парты, столы, шкафы) - цвета натурального дерева или светло-зеленый;

- для классных досок - темно-зеленый, темно-коричневый;
- для дверей, оконных рам – белый [2].

Воздушно-тепловой режим. Площадь исправно работающих фрамуг и форточек в учебных кабинетах должна быть не менее 1/50 площади пола. Фрамуги и форточки должны функционировать в любое время года.

Учебные кабинеты проветриваются во время перемен. Длительность сквозного проветривания определяется погодными условиями, а до начала и после занятий осуществляется сквозное проветривание (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Длительность сквозного проветривания учебных помещений в зависимости от температуры наружного воздуха

Наружная Температура	Длительность проветривания помещений (мин.)
от+10 С до +6 С	4-10
от +5 С до 0 С	3-7
от 0 С до -5 С	2-5
От -5 С до -10 С	1-3
ниже -10 С	1-1,5

При температуре наружного воздуха более +10°С целесообразно проводить занятия при открытых фрамугах и форточках.

Температура воздуха в учебных кабинетах в зависимости от климатических условий должна составлять 18-20°С при их обычном остеклении и 19-21°С - при ленточном остеклении.

Перепад температуры воздуха в учебном кабинете как по вертикали, так и по горизонтали не должен превышать 2-3 С.

Обучение практическому вождению проводится на учебном транспортном средстве, оборудованном в установленном порядке и имеющим опознавательные знаки «Учебное транспортное средство», тренажерах (при их наличии), учебном автодроме (площадке для учебной езды) и на учебных маршрутах, утверждаемых организацией, осуществляющей подготовку водителей, и согласованных с ГИБДД [2].

Для осуществления обучения практическому занятию будет закуплено 2 автомобиля Daewoo Matiz (рисунок 2.1) и 3 автомобиля Renault LOGAN (рисунок 2.2).



Рисунок 2.1 – Автомобиль Daewoo Matiz

Основные технические характеристики Daewoo Matiz представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Основные технические характеристики Daewoo Matiz

Характеристики	Значение
1	2
РАЗМЕРЫ И МАССА	
Длина	3 497 мм
Ширина	1 495 мм
Высота	1 485 мм
Колесная база	2 340 мм
Колея передних колес	1 315 мм
Колея задних колес	1 280 мм
Дорожный просвет	150 мм
Мин. радиус поворота	4,55 м
Масса снаряженного автомобиля	770 кг
Полная масса	1 210 кг
Объем багажника	155/480 л
ГАБАРИТЫ САЛОНА	
Длина	1 800 мм
Ширина	1 265 мм
Высота	1 220 мм
ДВИГАТЕЛЬ И ТРАНСМИССИЯ	
Тип двигателя	бензиновый
Топливная система	многоточечный впрыск топлива
Цилиндры	4-цилиндровый, рядный
Диаметр цилиндра	68,5 мм
Ход поршня	72 мм
Степень сжатия	9,3:1

Продолжение таблицы 2.8

1	2
Максимальный крутящий момент	87,3 Нм (4 200 об./мин.)
Объем двигателя	995 куб. см
Максимальная мощность	63 л.с. (5 400 об./мин.)
Коробка передач	механическая, 5-ступенчатая
Привод	передний
Тип сцепления	сухое, однодисковое
РАБОЧИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И РАСХОД ТОПЛИВА	
Максимальная скорость	145 км/ч
Время разгона до 100 км/ч	15,2 сек
Объем бензобака	35 л
Бензин	АИ 92
Базовый расход топлива на 100 км	7,3 л (город), 6,3 (трасса)
Тип рулевого управления	реечное
Шины	145/70 R13, 155/65 R13



Рисунок 2.2 – Автомобиль Renault LOGAN

Технические характеристики Renault LOGAN представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Технические характеристики Renault LOGAN

Характеристики	Значение
1	2
Двигатель	1,4
Нормы токсичности	Евро 4
Рабочий объем цилиндров (см ³)	1390
Число цилиндров	4
Количество клапанов	8
Максимальная мощность, кВт (л.с.)	55 (75)

Продолжение таблицы 2.9

1	2
Максимальный крутящий момент (Н.м)	112
Тип впрыска	Многоточечный
Топливо	Бензин
Тип кузова	Седан
Число дверей	4
Тип коробки передач	МКП
Число передач	5
Диаметр разворота (м)	10,50
Размерность шин	185/70 R14
Передние тормоза: диски (мм)	259
Задние тормоза	8
Городской цикл (л/100км)	9,4
Загородный цикл (л/100км)	5,5
Смешанный цикл (л/100км)	6,9
Максимальная скорость (км/ч)	162
Время разгона 0-100 км/ч(с)	13"00
Максимальный объем багажника (л)	510
Минимальный объем багажника (л)	510
Масса снаряженного транспортного средства	975-1042
Максимально допустимая масса	1535
Полная масса	2300
Полезная нагрузка	485
Максимальная разрешенная масса буксируемого прицепа с тормозной системой	1100
Максимально разрешенная масса буксируемого прицепа без тормозной системы	525
Длина	4288
Ширина	1740/1989
Высота	1534
Колесная база	2630
Клиренс	155

Каждое учебное транспортное средство будет оборудовано:

1. Дополнительными педалями привода сцепления (кроме транспортных средств с автоматической трансмиссией) и тормоза;
2. Зеркалом заднего вида для обучающего;
3. Оповестительным знаком «Учебное транспортное средство».

Для осуществления обучения практическому вождению будет арендован автодром. В целях имитации реального дорожного движения на автодроме оборудован перекрёсток, пешеходный переход, железнодорожный переезд, установлены дорожные знаки, светофор, а также нанесена дорожная разметка в соответствии с ГОСТ Р 52290-2004. Применены также разметочные конусы, стойки разметочные, вехи и другие технические средства организации дорожного движения.

Оборудование автодрома соответствует «Требованиям к образовательным учреждениям и организациям, осуществляющим подготовку и переподготовку водителей транспортных средств различных категорий, по их оснащению техническими средствами. Требования к квалификации педагогических кадров».

Первые практические занятия по вождению автомобиля проводятся на специально размеченной площадке. В процессе занятий учащийся под руководством инструктора получает необходимые навыки управления автомобилем. На этом этапе ученик осваивает управление автомобилем, привыкает к габаритам и поведению автомобиля, доводит свои действия до автоматизма. Занятия проходят по индивидуальной программе, разработанной инструктором по вождению. План обучения включает в себя все тонкости управления автомобилем, начиная от правильной посадки водителя и кончая поведением в экстремальной ситуации на дороге. График и время занятий учащийся самостоятельно обговаривает со своим инструктором. Сдача экзамена по вождению на автодроме заключается в четком и уверенном выполнении стандартных упражнений, таких как начало движения с ровного места, начало движения с наклона, объезд препятствий, остановка, парковка автомобиля на проезжей части, разворот в несколько приемов, маневры задним ходом. При сдаче экзаменов в ГИБДД инспектор предлагает выполнить три стандартных фигуры из пяти указанных ниже. Экзамен по вождению считается пройденным, если учащийся при выполнении

фигур уложился в отведенное время и набрал не более четырех штрафных очков. Схема учебной площадки представлена на рисунке 2.3.

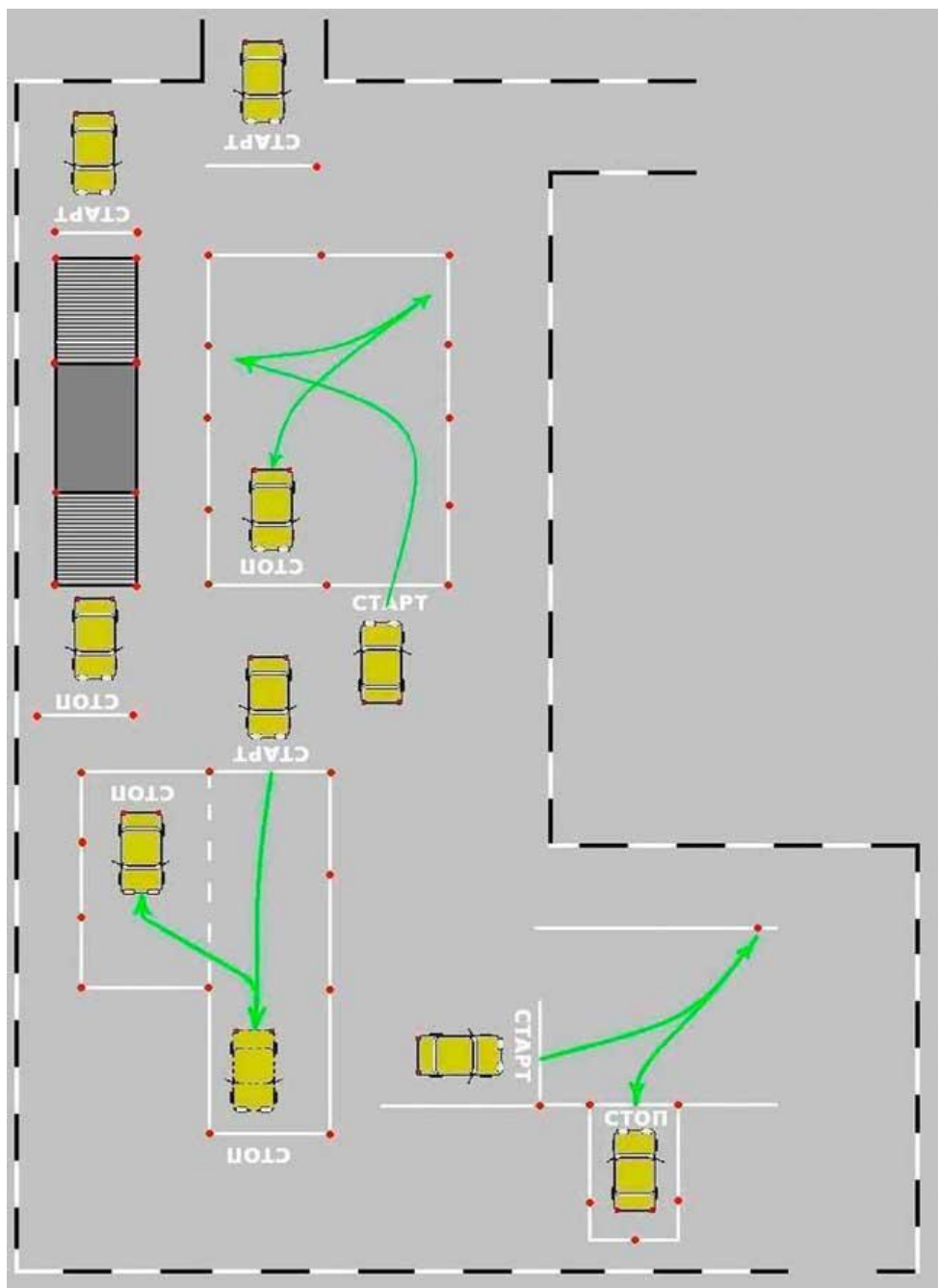


Рисунок 2.3 – Схема учебной площадки

Учебная площадка состоит из 5 упражнений:

- 1) «Разворот»,
- 2) «Остановка и трогание на подъеме»,
- 3) «Параллельная парковка задним ходом»,
- 4) «Въезд в бокс»,
- 5) «Змейка».

2.3 Логистика операционных процессов

Важнейшим элементом системы управления операционной деятельностью организации является подсистема логистики, которая включает: материально-техническое снабжение, систему распределения, а также систему продвижения и предложения.

Процесс материально-технического обеспечения направлен на своевременную поставку на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов. В состав материально-технических ресурсов ООО «Виразж» входят: запасные части и автохимия, канцелярские принадлежности, топливно-смазочные материалы. При этом важнейшей составляющей подсистемы материально-технического снабжения является выбор оптимальных поставщиков ресурсов. Для определения оптимальных поставщиков был произведен анализ потенциальных поставщиков на основе данных сети Интернет. Основными критериями выбора оптимальных поставщиков были: цена, качественные характеристики, своевременность поставки, способы платежа. В результате произведенной оценки были выбраны следующие поставщики ресурсов (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Основные поставщики ресурсов

Наименование ресурса	Поставщик
Автозапчасти, автохимия	ООО «Би-би»
Бензин	ООО «Апельсин»
Канцелярские товары	ООО «Лист-Лидер»

Важнейшим элементом операционной логистики организации является определение каналов распределения услуг.

Под распределением услуг понимается доведение их производителем до конечных потребителей (организация сбыта). В процессе распределения помимо производителя могут участвовать посредники (предприятия оптовой

торговли, магазины, биржевые структуры и т. п.). Маршрут (не географический, а организационный) перемещения товара от производителя к потребителю называют каналом распределения [27].

Опыт реализации маркетинга различными фирмами показывает, что количество каналов распределения и их состав зависят как от вида товара, услуг, так и от того, насколько полно товаропроизводитель использует маркетинг. При этом обычно рассматривают каналы распределения разных уровней. Уровень канала, распределения определяется числом посредников, которые призваны обеспечить выполнение тех или иных мероприятий по приближению товара к конечному покупателю и способствовать передаче права собственности на него конечному покупателю [31].

Сама природа услуг требует непосредственного контакта между теми людьми, которые их оказывают, и тем, кто данные услуги покупает. Такая специфика обуславливает тот факт, что в большинстве случаев услуги продаются непосредственно их производителями. В связи с этим ООО «Вираз» использует один канал распределения – канал нулевого уровня (прямой маркетинг) (рисунок 2.4).

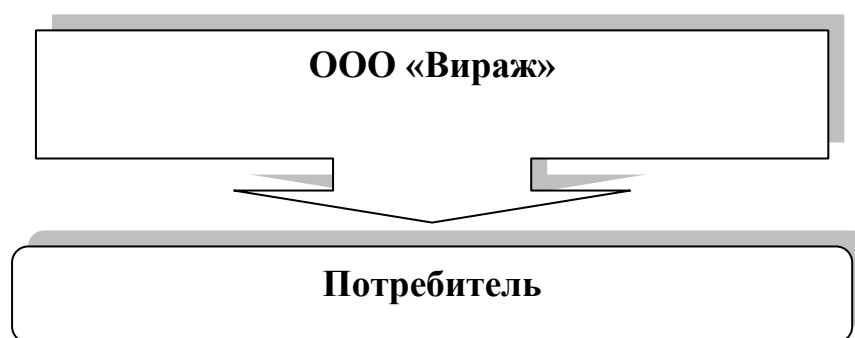


Рисунок 2.4 – Канал распределения услуг ООО «Вираз»

Характерными особенностями прямых каналов распределения являются:

- сравнительно небольшой объем сбыта;
- тесный контакт изготовителя с потребителем;
- гибкая ценовая политика;

- отличное знание продавцом свойств предоставляемой услуги;
- устойчивое финансовое положение производителя (у производителя хватает средств для организации собственной системы сбыта);
- широкие возможности технического обслуживания получателей услуг;
- высокая прибыль (по сравнению с прибылью при использовании других каналов распределения);
- высокое качество и информативность обратной связи с потребителями [29].

Успех предприятия во многом зависит от торговой марки.

Торговая марка – это оригинально оформленное и официально принятое художественное изображение (имя, термин, символ, рисунок, упаковка и др. или их сочетание), предназначенное для идентификации и рекламы товаров или услуг определенного производителя или продавца [31].

В качестве торговой марки была выбрано название предприятия «Вираз». Выбор данного названия обусловлен, прежде всего, тем, что, оно вызывает ассоциацию с основной деятельностью предприятия – обучение вождению автотранспортным средством. Присваивая торговую марку «Вираз», руководствовались следующим:

- она служит юридической защитой;
- торговая марка облегчает конкуренцию с другими услугами, создает круг постоянных потребителей;
- торговая марка привлекает внимание потребителей к новым услугам и может помочь в работе с разными группами потребителей, помогая распространить успех на другие услуги;
- торговая марка является капиталом, она дает эластичный отклик на уменьшение цены (увеличение продаж) и неэластичный отклик на увеличение цены (сохранение объема продаж);

- повышает рентабельность и эффективность рекламы;
- торговая марка для потребителя выступает в качестве некой гарантии качества, субъективно снижается риск покупки;
- торговая марка позволяет чувствовать себя принадлежащим к определенной социальной группе. Приобретение соответствующих товарных марок обеспечивает потребителю получение определенного статуса. Для многих покупателей подобного рода услуг именно символические, а не реальные их преимущества являются основной выгодой, за которую платятся дополнительные деньги [27].

Товарный знак является именно той основой, на которую опирается реклама, но одновременно для своего устойчивого функционирования, распознавания и хорошего запоминания, он сам нуждается в рекламе. В качестве торговой марки было выбрано изображение дорожного знака и буквы «У», формирующие понимание каким видом деятельности занимается фирма (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Товарный знак ООО «Виразж»

Данный логотип, несомненно, привлечет внимание потенциальных потребителей предлагаемых услуг. Он будет размещен на всех видах рекламной продукции организации.

Продвижение - любая форма сообщений для информации, убеждения, напоминания о товарах, услугах, общественной деятельности, идеях и т.д.

Важнейшие функции продвижения:

- создание образа престижности, низких цен, инноваций;

- информация об услуге и ее параметрах;
- сохранение популярности услуг;
- изменение образа использования услуг;
- создание энтузиазма среди участников сбыта;
- убеждение покупателей переходить к более дорогим услугам;
- ответы на вопросы потребителей;
- благоприятная информация о компании.

Для продвижения предприятия будут использоваться следующие основные средства:

1. Реклама в периодической печати. Проведя предварительный анализ пришли к Размещение рекламы в газетах «Телесемь», «Пенза ТВ», «Молодой Ленинец». При этом необходимо помнить и учесть при проведении рекламной кампании, что наилучшим местом для размещения рекламы в газете, по заверениям психологов и данным исследований, является первая газетная страница, левый нижний угол. В газетах наиболее заметно рекламное сообщение, которое в течение 2 месяцев прошло 6-7 раз (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – План-график рекламной компании в печатных изданиях на 2018 г.

месяц	Издание		
	«Телесемь»	«Пенза ТВ»	«Молодой Ленинец»
июль	5	5	5
август	4	4	4
сентябрь	4	5	5
октябрь	5	4	4
ноябрь	4	4	4
декабрь	5	5	5

2. Печатная реклама – листовки. Эффективность распространения листовок обеспечивается за счет точного охвата практически любой целевой

аудитории, и высокого отклика среди потенциальных клиентов. Место раздачи листовок – фойе торговых центров («Муровейник», «Ритейл Парк», «Сан и Март» и т.д.). Для раздачи листовок необходимо привлечь промоутеров. Время работы промоутеров с вечером после 17-00 (по 2 часа).

Для работы нам понадобится два промоутера. Заработная плата 1 промоутера – 150 рублей в час. Время работы промоутера в день – 2 часа. Промо-акции предполагается проводить два раза в месяц в течение всего года. Следовательно, затраты на работу 2 промоутеров в год составит:

$$150 \text{ руб./ч} * 2 \text{ человека} * 2 \text{ раза в месяц} * 12 \text{ месяцев} = 7200 \text{ руб.}$$

В среднем промоутер раздаёт 150 листовок в час. Необходимое количество листовок на месяц на 1 промоутера составит:

$$150 \text{ листовок} * 2 \text{ часа} = 300 \text{ листовок.}$$

Количество необходимых листовок на 1 промоутера в год:

$$300 \text{ листовок} * 12 \text{ месяцев} * 2 \text{ раза в месяц} = 7200 \text{ листовок.}$$

Количество необходимых листовок на 2 промоутеров в год 14400 листовок.

Средняя стоимость листовок формата 21х9,7 см (1/3 А4) составит 13 500 рублей.

Общие затраты на промо-акции составят (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Общие затраты на промо-акции

Виды затрат	Сумма, руб.
Заработная плата промоутеров	7200
Стоимость листовок	13500
Итого	20700

3. Наружная реклама. Наружная реклама предполагает изготовление и рекламных баннеров и размещение их на рекламных щитах в наиболее просматриваемых местах города, местах наибольшего потока людей, которых можно рассматривать как потенциальных потребителей. Наружная реклама, как еще одно звено в цепи построения коммуникации с целевой

аудиторией имеет положительный эффект и преследует информативную цель, поскольку представляет горожанам неповторимый образ, имидж предприятия.

Щиты планируется арендовать в течение трех месяцев по две недели в конце каждого месяца. Период размещения – весна, поскольку многие выходят в отпуск, когда повышается потребительская активность строительного рынка. Варианты аренды рекламных щитов представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Варианты размещения рекламной перетяжки ООО «Виразж»

Места аренды (двусторонние перетяжки), название улиц.	Стоимость за 3 недели размещения, руб.
Ул. Пушкина	20000
Ул. Суворова	16000
Пр. Строителей	18900

В последнее время происходит бурное развитие систем телекоммуникаций, одним из ключевых элементов которых является глобальная компьютерная сеть Интернет и ее главный сервис WWW (World, Wide, Web). Интернет представляет собой первую реализацию опосредованной компьютерами гипермедийной среды, которая обладает уникальными возможностями для рекламы и выступает в качестве двух основополагающих элементов:

Таким образом, запуск собственного сайта ООО «Виразж» повлияет на продвижение услуг. Использование Интернет в качестве одного из элементов продвижения услуг может оказать значительное влияние на положительный имидж и на осведомленность клиентов об услуге. Наличие сайта обеспечит доступность информации об организации для сотен тысяч людей, в том числе географически удаленных; реализацию всех возможностей представления информации: фотографии, контакты и многое другое.

Информация об ООО «Вираз» в Интернете может быть представлена собственным сайтом, так называемым сайтом-визиткой. Затраты на разработку и продвижение сайта будут равняться 24700 рублей (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Затраты на разработку и продвижение сайта

Услуга	Стоимость (руб.)
Разработка сайта	14700
Оформление сайта	5000
Продвижение сайта	5000
Итого	24700

Сайт ООО «Вираз» будет использоваться в качестве рекламного интернет-проспекта.

На сайте будет размещаться информация об оказываемых услугах, предоставлением информации об автопарке и аудиториях в виде галерей, добавлением системы отзывов об обучении.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Для осуществления функций управления в организации создается аппарат управления. Работники аппарата управления подразделяются на линейный и функциональный персонал. Линейный персонал (директор) осуществляют общее руководство, для чего наделены необходимыми правами. Функциональный аппарат, в состав которого входят все остальные работники, путем сбора, обработки информации и подготовки решений помогает линейному персоналу осуществлять руководство (организационная структура предприятия представлена в приложении А).

Линейно-функциональная структура управления состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных обслуживающих функциональных подразделений [31].

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с

руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.

Линейно-функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом;
- единство и четкость распорядительства;
- оперативное принятие и выполнение решений;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб [29].

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется директором. Директор распоряжается имуществом Общества, заключает договоры, подписывает финансовые документы, издает приказы и дает указания, утверждает штатное расписание, принимает на работу и увольняет и др. Он осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью Общества, представляет интересы Общества в государственных органах, на предприятиях, в организациях, учреждениях Российской Федерации и иностранных государств, в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом.

Деятельность сотрудников структурных подразделений ООО «Виразж» организуется и осуществляется в соответствии с принятыми нормативными документами, приказами и распоряжениями, на основе четкого ограничения должностных обязанностей сотрудников и установления личной

ответственности каждого из них за состояние дел на порученном участке, согласно должностной инструкции.

Должностные инструкции утверждаются директором. Структуру и штат отделов так же утверждает директор с учетом объемов работ и стратегическим планом развития организации.

Рост конкуренции, совершенствование технологий, борьба за потребителя и качество услуг заставляют предприятие по-новому рассматривать весь комплекс вопросов управления. Изменились и требования к работнику. Главным здесь является признание высокой социальной ответственности, лежащей в первую очередь на управляющих. Современная организация это адекватная реакция на быстрые перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды. Современный подход организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды [41].

Люди – один из важнейших факторов деятельности ООО «Виразж» поэтому и управление персоналом играет важнейшую роль в достижении организацией желаемой цели.

Проблема найма персонала наиболее актуальна для ООО «Виразж». Каким образом происходит отбор кандидатов. Перед тем как начать процесс набора, четко определяются будущие обязанности работника. В противном случае есть риск нанять работника, личные и профессиональные качества которого не совсем или совсем не соответствуют требуемым. Директор детально изучает, какие функции работнику придется исполнять, какое образование нужно для этого иметь, какие навыки. Важными также являются и психологические характеристики потенциального работника.

Отбор проводится с помощью наблюдений за будущим работником и регистрации всех выполняемых им функций, проводится собеседование (пусть он сам расскажет о своей работе).

Набор сотрудников ООО «Виразж» на планируемые должности

осуществляется, как из внешних, так и из внутренних источников. Внешние источники – это и кадровые агентства, и центры занятости, также предприятие помещает объявления в СМИ о своих потребностях в специалистах. Или организация предлагает людям, уже работающим в фирме порекомендовать своих близких и знакомых. Такой способ является не только дешевым, но и дает возможность работникам поучаствовать в решении проблем фирмы. Внутренними источниками являются люди, уже работающие на определенных должностях, но имеющие большие способности, чем могут проявить в данный момент. Продвижение по службе сильно мотивирует работника, а руководству не приходится обучать нового специалиста многим нюансам работы в организации. Риск при внутренней кадровой политике может заключаться в том, что в организацию не поступают новые люди со свежими взглядами и идеями и это может привести к застою [17].

Основной проблемой на предприятии при наборе кандидатов является несоответствие будущей работы ожиданиям кандидата. Но директор ООО «Вираз» прилагает все усилия, чтобы как можно ближе ознакомить будущего работника с его будущей работой, как с ее положительными сторонами, так и с отрицательными. Благодаря мероприятиям, направленным в организации на решение этой проблемы, наблюдается снижение текучести кадров и увеличение удовлетворенности работой у служащих. При отборе кадров директор отбирает из созданного в ходе набора резерва, кандидатов, которые наиболее подходят для работы в организации. Используют такие методы отбора: как собеседование и испытания.

Социальная адаптация в коллективе. Работник, приходящий в ООО «Вираз» может уже имеет накопленный опыт, систему взглядов и свое видение работы в данной организации. Начиная трудовую деятельность на новом месте, работник постепенно адаптируется в организации. При приеме на работу руководитель информирует кандидата о принятых нормах поведения, как профессионального, так и неформального. Далее, в ходе

общения и сотрудничества с коллективом, работник видит отношение к работе коллег, неформальные связи и влияния. Таким образом, он постепенно перенимает систему норм и обычаи, начинает понимать, чего ждет от него организация и какова его роль здесь. Обязанность руководителя – помочь работнику адаптироваться на новом месте, проводить обучение требуемым навыкам, собеседования на тему, что понимается под эффективной работой.

На нашем предприятии применяются следующие стимулы:

Экономические

Деньги. Стимулирующая роль денег особенно эффективна, так как предприятие вознаграждает своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время.

Вознаграждение свободным временем. Работникам предоставляется время на обед с 12.00 до 13.00 часов, 2 выходных. Это помогает удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока. Такой метод подходит для людей со свободным расписанием. В противном случае у руководства появляется соблазн повысить объем работы.

Социально – психологические

Одобрение. Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают.

Действие. Служащие, которые становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие использует групповое принятие управленческого решения, вместо авторитарного.

Взаимопонимание и проявление интереса к работнику. Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

Повышение квалификации и обучение. Подготовка кадров представляет собой обучение работников навыкам, необходимым для более эффективной работы, повышения производительности труда для достижения целей организации. Значение обучения персонала общепризнанно. На предприятии «Вираз» обучение проводится не только при поступлении человека в организацию, но и при переводе на новую должность или продвижении, при поручении работнику новых видов работы, а также, если при проверке установили, что работнику не хватает определенных навыков или знаний для работы, которую он выполняет. Чем большую квалификацию имеет персонал организации вообще, тем выше общая производительность труда [36].

Чтобы обучение давало высокие результаты, работники, которых обучает ООО «Вираз» должны быть мотивированы. Они должны понимать, для чего они обучаются, как это отразится на их дальнейшей работе. Организация, в свою очередь, создает благоприятные условия для обучаемых (поощрения, поддержка). Обучение в организации состоит не только из теоретических знаний, но и практических навыков, которые обучаемый работник может приобрести на конкретном месте в организации. Сотрудников посылают на различные тренинги, курсы по повышению квалификации.

Оценка трудовой деятельности. Когда работник уже приступил к работе, адаптировался в коллективе, получил надлежащую профессиональную подготовку, нужно время от времени оценивать эффективность его труда. Лучше всего это делать индивидуально с каждым работником путем проведения собеседований. Сначала объясняют работнику, чего именно ждет от него организация, определяется, как именно

нужно вести себя работнику, какие нормативы он должен выполнять, какие навыки приобрести. Лучше всего как можно конкретнее определить поведение работника в организации.

3.2 Формирование стратегий организации

Чтобы выжить, а лучше и процветать в этой новой действительности, организации (включая власти всех уровней) должны быть быстрыми, гибкими, способными предвидеть и использовать тенденции в свою пользу. Они должны максимизировать доходность от инвестиций и преодолевать ограниченность ресурсов. Действия и решения должны приниматься на основе ясного понимания оперативной обстановки. Но, прежде всего, организации должны думать и действовать стратегически, то есть концентрироваться на ключевых задачах и возможностях [11].

Стратегическое планирование позволяет четко определить направление развития, добиться целевого использования ресурсов и лучшего понимания оперативной среды.

Процесс стратегического управления необходимо начать с формулировки миссии организации.

Миссия ООО «Виразж» звучит следующим образом: *"Удовлетворение потребностей общества и всестороннее развитие личности путём предоставления дополнительного образования по обучению вождению транспортных средств на уровне, который гарантирует высокую степень вероятности получения международных водительских прав с правом работы по найму при профессиональном и ответственном отношении к работе сотрудников организации".*

Потребителям: ООО «Виразж» предполагает индивидуальный подход к каждому клиенту, отличное качество услуг, справедливая цена и доступность.

Партнерам: ООО «Вираз» – надежный партнер в бизнесе. Мы строим взаимовыгодные отношения с нашими партнерами, основываясь на едином видении будущего, взаимном доверии и уважении друг к другу.

Сотрудникам: ООО «Вираз» развивает культуру, в которой поощряются достижение целей, сотрудничество, лидерство, личное совершенствование и инициативный подход к делу.

Обществу: ООО «Вираз» - примерный «корпоративный гражданин». Мы не остаемся в стороне от проблем окружающей среды и социальных вопросов российского общества.

После формулировки миссии организации необходимо разработать систему стратегических целей.

Цели – состояния отдельных характеристик организации, которые являются для нее желательными и на достижение которых направлена ее деятельность. Цели должны быть согласованы с миссией организации и являются основанием для последующего проектирования стратегий. Дерево целей предприятия представлено на рисунке 3.1, а система целей в таблице 3.1.

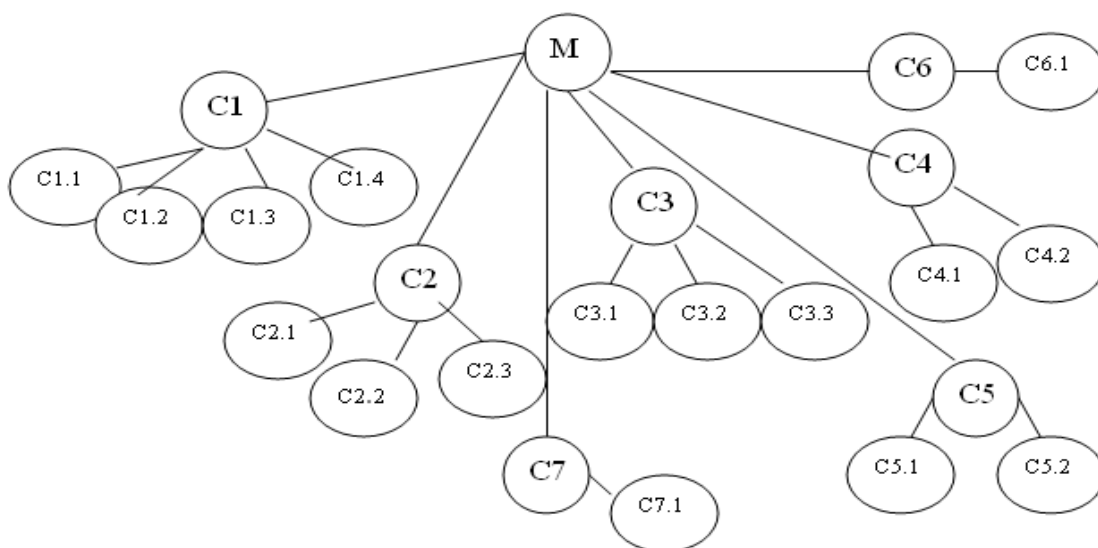


Рисунок 3.1 - Дерево целей ООО «Вираз»

Таблица 3.1 - Система целей предприятия

Индекс цели	Название	Описание
C1	Экономические	
C1.1	Прибыльность	Увеличение чистой прибыли предприятия 10-15% ежегодно.
C1.2	Себестоимость	Снизить себестоимость обучения на 10-15% до 2020 года за счет перехода на газовое топливо.
C1.3	Фондоотдача	Увеличить фондоотдачу на 15-25% ежегодно.
C1.4	Ассортимент	Расширить к 2019 г. ассортимент услуг (категория «С», категория «Е»).
C2	Научно-технические	
C2.1	Новые технологии	Внедрить к 2021 г. новое программное обеспечение.
C2.2	Модификация предлагаемых услуг	Использовать к 2019 году компьютерные системы обучения (стенды)
C2.3	Новые услуги	Разработка новых видов услуг в соответствии с требованиями потребителей (обучение вождению водными видами транспорта, специализированные курсы для женщин, вождение в экстремальных условиях) (2021г.).
C3	Маркетинговые	
C3.1	Увеличение количества услуг	Увеличение количества обучающихся на 20% в год.
C3.2	Проведение маркетингового исследования	В 2019 году провести широкомасштабное маркетинговое исследование рынка дополнительных образовательных для установления направления расширения спектра услуг.
C3.3	Мониторинг рынка	Построение системы непрерывного мониторинга рынка дополнительных образовательных услуг в первом квартале 2019 года.
C4	Производственные	
C4.1	Увеличение производственных мощностей	Покупка в лизинг новых иномарок Форд в 2021году.
C4.2	Новые виды деятельности	Ввести в конце 2021 года новый вид деятельности (техническое обслуживание транспортных средств).
C5	Кадровые	

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
C5.1	Обучение	Создание условий для повышения профессионализма сотрудников организации путем участия в программах переподготовки и совершенствования квалификации в 2020 году.
C5.2	Мотивация	Создать при переходе предприятия от фазы становления в фазу роста систему оплаты труда, основанную на принципах участия сотрудников в прибыли (коммерческий интерес).
C6	Социально-культурные	
C6.1	Социально-культурные	Сформировать, при условии появления финансовых возможностей, фонд социальной помощи сотрудникам в 2020 году.
C 7	Цели в области качества	
C 7.1	Качество	Усиление контроля за качеством образовательных услуг

Инвестиции, таким образом, планируется рассредоточить по трем основным направлениям – новые образовательные технологии, новые дополнительные услуги и маркетинговая деятельность.

Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей [24].

Первоначально проведем анализ внешней среды организации, т.е. определим возможности и угрозы (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Возможности и угрозы внешней среды ООО «Виразж»

Возможности:	Угрозы:
1	2
Повышение качества услуг за счет появления на рынке новых систем обучения	Нестабильность мировой экономики
	Усложнение процесса получения лицензии на осуществление образовательных услуг автошколами

Продолжение таблицы 3.2

1	2
Доступность кредитных ресурсов и прежде всего автокредитов, что увеличивает количество потребителей услуг	Сложные политические отношения России и ЕС создают вероятность роста цен на запасные части для автомобилей
Политика государства направленная на поддержание малого бизнеса.	Постоянный рост цен на топливно-смазочные материалы
Высокая ёмкость рынка	Сильное расслоение общества по доходам
Наличие на рынке высококвалифицированных специалистов в области подготовки высококлассных водителей	Изменение законодательства в сфере страхования ОСАГО и КАСКО
Изменение культуры потребительского поведения	Рост цен на автомобили может ограничить возможность пополнения автопарка

Далее рассмотрим внутреннюю среду организации, т.е. определим ее сильные и слабые стороны (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Сильные и слабые стороны ООО «Виразж»

Сильные стороны:	Слабые стороны:
1	2
Компетентность и нацеленность руководства организации на формирование деловой стратегии развития, концептуально учитывающей соответствие менеджмента организации требованиям развития рыночной экономики.	Несоответствие конкурентоспособности организации уровню конкурентоспособности ведущих организаций отрасли.
Четко сформулированная миссия и философия организации, которая дает представление персоналу о цели существования организации.	Отсутствие свободных финансовых средств на ведение агрессивной маркетинговой политики

Продолжение таблицы 3.3

1	2
Политика руководства, направленная на улучшения микроклимата в организации.	Неизвестность автошколы на рынке
Высококвалифицированный персонал	Отсутствие собственной материально-технической базы (учебных аудиторий, автодрома)
Работа с клиентами основана на качественном индивидуальном подходе к их пожеланиям.	Узкий ассортимент предоставляемых услуг
Периодическая переподготовка персонала, с целью соответствия их знаний и умений требованиям клиентов.	

На основании полученных данных разработаем стратегии развития и функционирования организации.

Стратегии функционирования направлены на поддержание конкурентных преимуществ организации. М. Портер выделял 3 основных стратегий функционирования в зависимости от степени охвата рынка и типа конкурентного преимущества. Основные базовые стратегии функционирования (БКС) приведены на рисунке 3.2 [38].

Стратегия функционирования: базовые стратегии (БКС)

Уникальность товара с точки зрения покупателя

Низкие издержки

Весь рынок	D 1	CL 2
	Дифференциация	Лидерство по издержкам
Отдельный сегмент	FD 3	FCL 4
	Фокусированная дифференциация	Фокусированное лидерство по издержкам

Рисунок 3.2 – Основные базовые стратегии функционирования

Исходя из данных рисунка, для ООО «Вираз» наиболее приемлемой является стратегия фокусирования (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Характеристики БКС

Характеристики БКС	Фокусирование
Стратегическая цель	Сфокусировать усилия на узком рыночном сегменте, в котором потребности и предпочтения покупателей отличны от остального рынка.
Основа конкурентного преимущества	Низкие издержки или товар, соответствующий требованиям и вкусам целевого сегмента.
Номенклатура продукции	Продукт, соответствующий особым нуждам целевого сегмента.
Особенности производства	Изготовление по заказу сегмента.
Поддержка стратегии	Полное сосредоточение деятельности на обслуживании целевого(ых) сегмента(ов) лучше, чем это делают конкуренты.

Для формирования стратегии развития предприятия воспользуемся матрицей Томпсона и Стрикленда с осями «Рост рынка – Конкурентная позиция». Центральная точка пересечения осей представляет собой точку раздела на сильные и слабые значения. Воспользуемся полученными ранее данными относительно темпов роста рынка и силы конкурентной позиции предприятия для того, чтобы построить эту матрицу (рисунок 3.3) [15].

Учитывая квадрант матрицы, в который попала компания, можно сформулировать ее стратегию развития как стратегию концентрированного роста, поскольку она предполагает усиление позиций на рынке, развитие самого рынка и качества (ассортимента) оказываемых услуг с возможным последующим пересмотром стратегии концентрации.

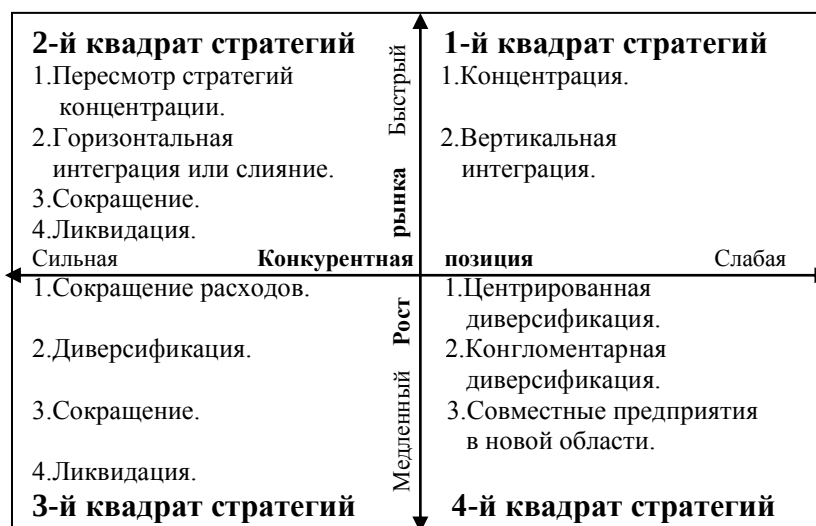


Рисунок 3.3 – Матрица Томпсона и Стрикленда

Эти стратегии связаны с изменением услуги и (или) рынка (рисунок 3.4).

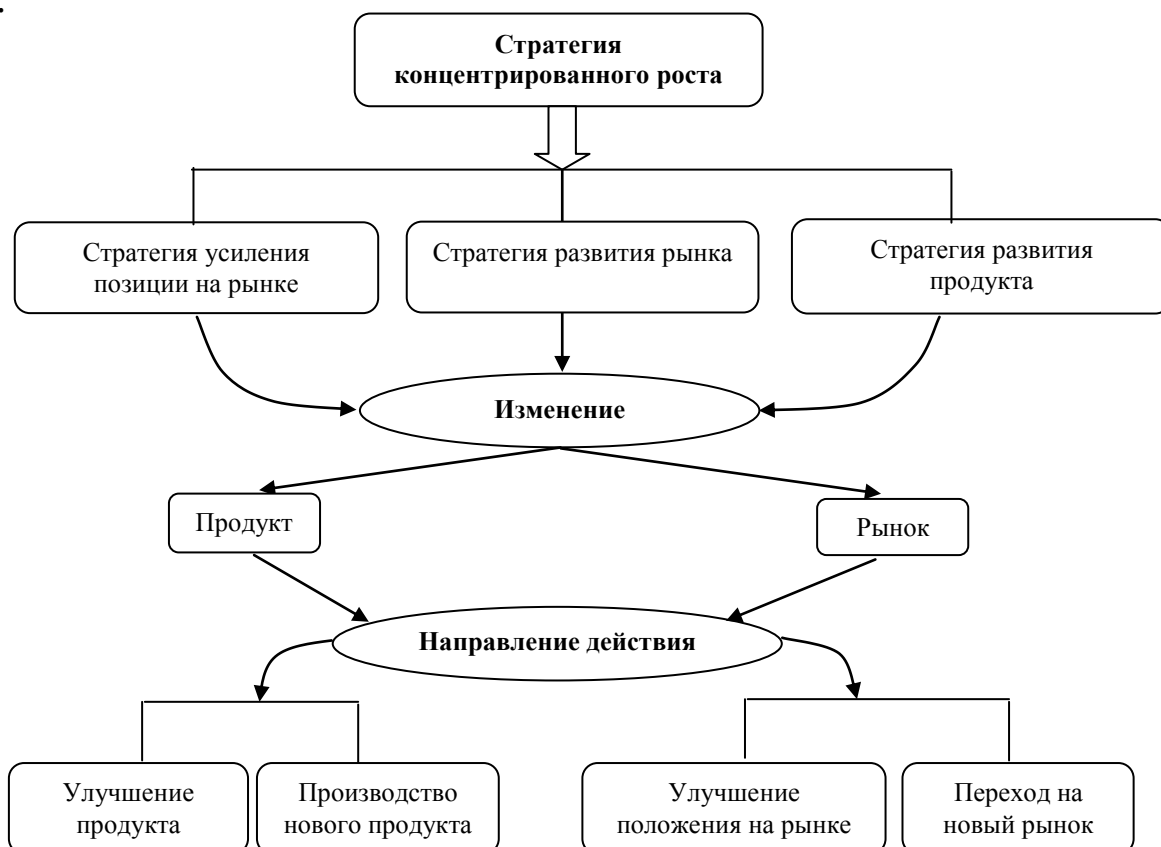


Рисунок 3.4 – Стратегии концентрированного роста

При реализации этих стратегий обращается внимание на возможности усиления конкурентных позиций услуг на рынке. Для этого необходимо оценить уровень их конкурентоспособности и конкурентоспособность других услуг или их аналогов на рынке.

Стратегии концентрированного роста существуют в трех вариантах:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данной услугой увеличить объемы сбыта на данном рынке,
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже оказываемых услуг (например, оказание услуг для другого сегмента рынка),
- стратегия развития услуги, предполагающая решение задачи роста за счет оказания новой дифференцированной услуги, которая будет реализовываться на уже освоенном рынке.

Для нашего предприятия целесообразны все три представленные стратегии концентрированного роста.

Корпоративная стратегия определяет стратегические сферы бизнеса, соотношения и связи между ними, распределение стратегических ресурсов. Наиболее характерными мероприятиями корпоративной стратегии являются:

- формирование и эффективное управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем,
- определение приоритетов инвестирования и направление корпоративных ресурсов в перспективные направления деятельности,
- обеспечение синергического эффекта среди родственных подразделений предприятия и превращение его в конкурентное преимущество.

Мы будем определять корпоративную стратегию с помощью SPASE-анализа (рисунок 3.5).

SPASE-анализ (СОПД: Стратегическая Оценка Положений и Действий).



Рисунок 3.5 – Матрица SPASE-анализа

Таблица 3.6 – Факторы, определяющие конкурентное преимущество предприятия

Доля рынка	Малая	0 1 2 3 4 5 6	Большая
Качество продукта	Низкое	0 1 2 3 4 5 6	Превосходное
Стадия жизненного цикла продукта	Поздняя	0 1 2 3 4 5 6	Ранняя
Цикл замены продукта	Переменный	0 1 2 3 4 5 6	Фиксированный
Приверженность потребителей	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Использование производственных мощностей у конкурентов	Минимальное	0 1 2 3 4 5 6	Максимальное
Технологическое Know-how	Малое	0 1 2 3 4 5 6	Большое
Степень вертикальной интеграции	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая

Таблица 3.7 – Факторы, определяющие финансовое положение предприятия

Отдача на вложение (ROI)	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Финансовый рычаг	Несбалансированный	0 1 2 3 4 5 6	Сбалансированный
Ликвидность	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Степень удовлетворения потребностей в капитале	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Поток платежей в пользу предприятия	Малый	0 1 2 3 4 5 6	Большой
Простота выхода с рынка	Трудно	0 1 2 3 4 5 6	Легко
Рискованность бизнеса	Высокая	0 1 2 3 4 5 6	Низкая
Оборачиваемость запаса	Медленная	0 1 2 3 4 5 6	Быстрая

Таблица 3.8 – Факторы, определяющие стабильность среды

Технологические измерения	Много	0 1 2 3 4 5 6	Мало
Темп инфляции	Высокий	0 1 2 3 4 5 6	Низкий
Вариация спроса	Большая	0 1 2 3 4 5 6	Малая
Разброс цен конкурирующих продуктов	Большой	0 1 2 3 4 5 6	Малый
Барьеры (ограничения) для вхождения на рынок	Мало	0 1 2 3 4 5 6	Много
Давление конкурентов	Высокое	0 1 2 3 4 5 6	Низкое
Эластичность спроса	Эластичный	0 1 2 3 4 5 6	Неэластичный

Таблица 3.9 – Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли

Потенциал роста	Низкий	0 1 2 3 4 5 6	Высокий
Потенциальная прибыльность	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Финансовая стабильность	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Технологическое Know-how	Простое	0 1 2 3 4 5 6	Сложное
Использование ресурсов	Неэффективное	0 1 2 3 4 5 6	Эффективное
Капиталоемкость	Высокая	0 1 2 3 4 5 6	Низкая
Легкость вхождения на рынок	Легко	0 1 2 3 4 5 6	Сложно
Производительность использования ресурсов	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая

Путем экспертной оценки, используя результаты анализа отрасли и ООО «Виразж», приведенные выше, получены средние количественные значения факторов SPASE-анализа. Фактические значения, соответствующие результатам «Виразж» выделены в таблицах 3.6–3.9 полужирным шрифтом. Средние значения определены для каждой из четырех групп факторов и показаны в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Значения факторов для предприятия ООО «Виразж»

Фактор SPASE-анализа	Среднее значение факторов
1. Факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия	3,3
2. Факторы, определяющие финансовое положение предприятия	3,5
3. Факторы, определяющие стабильность среды	2,6
4. Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли	3,8

Матрица SPASE-анализа для предприятия ООО «Виразж» показана на рисунке 3.6.

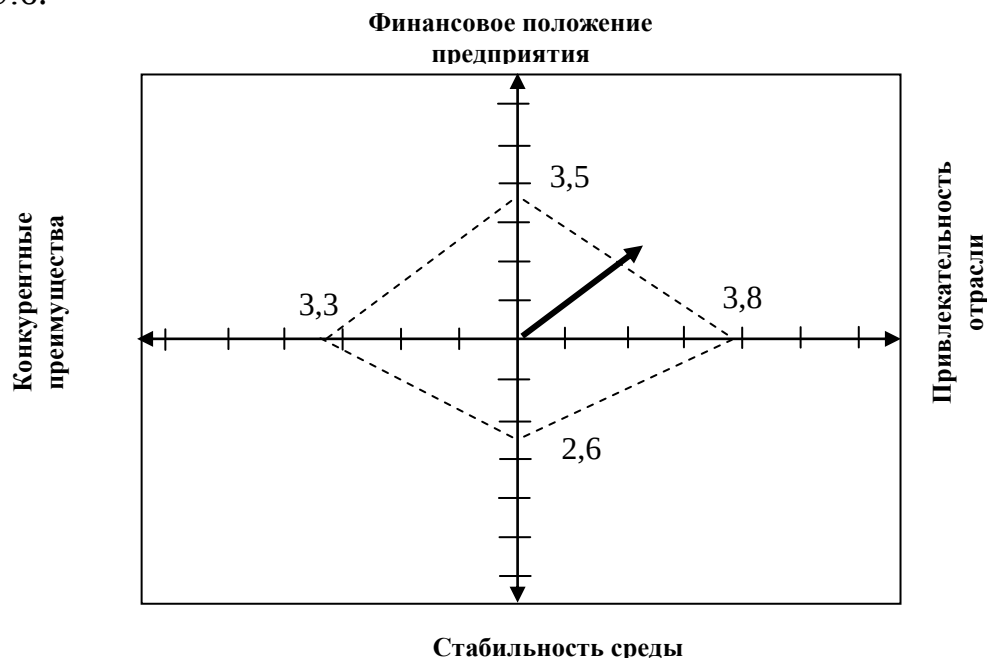


Рисунок 3.6 – Конкурентная позиция предприятия

Эта позиция (рисунок 3.6) характерна для ООО «Виразж» в сравнительно нестабильном окружении. Предприятие не является лидером, но имеет ярко выраженное конкурентное преимущество, которое позволяет

ему занимать достаточно хорошее положение на рынке и в дальнейшем занять на нем лидирующую роль.

Для этого рекомендуется осуществить ряд мероприятий:

- аккумулировать дополнительные финансовые ресурсы для усиления рыночного потенциала,
- укрепить службу маркетинга,
- направить дополнительные силы на укрепление качества оказываемых услуг,
- инвестировать дополнительные средства в повышении совершенствование оказываемых услуг,
- сократить издержки,
- мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на рынке.

3.3 Управление качеством в организации

Образование, как и любой процесс или результат деятельности человека, обладает определенным качеством. Наиболее точным в концептуальном отношении является следующее определение качества образования.

Качество образования - это комплекс характеристик образовательного процесса, определяющих последовательное и практически эффективное формирование компетентности и профессионального сознания. Здесь можно выделить три группы характеристик: качество потенциала достижения цели образования, качество процесса формирования профессионализма и качество результата образования.

В ООО «Виразж» будут использованы следующие три основные модели управления качеством подготовки водителей, основанные на таких методах и подходах [5]:

1. оценочный подход управления качеством деятельности

организации (SWOT-анализ);

2. концепция, основанная на принципах Всеобщего менеджмента качеством (TQM);

3. подход, основанный на требованиях международных стандартов качества ISO 9000:2000.

Модель управления, основанная на оценочном подходе, предполагает систематическое проведение самооценки для выявления сильных и слабых сторон деятельности организации, а также положительных и отрицательных факторов его развития. На этой основе вырабатываются и предлагаются меры для разрешения выявленных проблемных ситуаций и улучшения деятельности.

Модель менеджмента, основанная на принципах TQM (всеобщего управления качеством), также использует метод оценок, однако основана на более глубоком анализе деятельности учреждения, как производителя продукции и услуг. Концепция TQM предполагает наличие у организации четко и ясно сформулированной миссии, стратегических целей, которые выработаны в результате всесторонних исследований потребностей внешней среды в основных продуктах его деятельности. Всеобщий менеджмент качества предполагает процессный подход к деятельности, использует ряд специфических, достаточно сложных, но весьма эффективных методов и инструментов управления качеством.

Модель менеджмента, основанная на требованиях международных стандартов качества серии ISO 9000:2000, предполагает установление заинтересованных сторон, выявление их требований к качеству продукции, создание системы непрерывного совершенствования деятельности. Данная модель базируется на основополагающих принципах менеджмента качества, в том числе процессном подходе. В отличие от модели TQM в данной модели основным инструментарием менеджмента является документированная система менеджмента, ориентированная на качество (в виде соответствующих стандартов, инструкций и т.д.).

Наиболее важным моментом создания и функционирования системы менеджмента качества в любой организации, в том числе образовательной, является ориентация на потребителей: выявление их требований и оценка степени соответствия установленным требованиям. Актуальность исследования удовлетворенности потребителей образовательных услуг заключается в том, что полученные результаты позволяют не только диагностировать образовательный процесс, но и эффективно управлять им, что очень важно на первоначальном этапе формирования СМК.

Для внедрения системы менеджмента качества необходимо[5]:

1. оптимизировать организационную и штатную структуру организации (назначение руководителей процессов; разработка и актуализация процессной модели);
2. разработать документацию СМК (руководство по качеству; стандарты на обязательные процедуры; документация структурных подразделений);
3. управлять внедрением СМК (ответственность руководства; принятие СМК персоналом и его участие во внедрении; мониторинг, измерение, анализ, улучшение);
4. провести анализ СМК (оценка СМК; оценка документирования СМК; нацеленность на постоянное развитие и улучшение; внутренние аудиты);
5. получить подтверждение - сертификат.

Качественным можно считать образование, если определенные достижения имеют не только учащиеся, но и преподаватели как участники образовательного процесса.

Процесс обучения немыслим без постоянно действующей обратной связи, информирующей преподавателя о состоянии знаний каждого обучающегося, о трудностях, возникающих у обучаемого в процессе учения, об уровне усвоения им знаний. Такая обратная связь устанавливается различными способами контроля (устный опрос, проверка индивидуальных

домашних заданий, контрольные работы и пр.). В помощь преподавателю внедрились и укрепились технические средства контроля, ускоряющие этот аспект его деятельности.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Стоимость проекта автошколы «Вираз» на основе расчетов приблизительно составит 5 520 000 руб., из которых 2 426 000 руб. заемные средства и 3 094 000 руб. собственные средства.

Проект начинается с сентября 2017 года. Поэтапное его внедрение представлено в таблице 3.11.

Таблица 3.11- Этапы организации ООО «Вираз»

Название	Длительность, дней	Дата начала	Дата окончания
Регистрация организации	14	01.09.2017	15.09.2017
Покупка здания под обучение	45	20.09.2017	04.11.2017
Оформление сертификата	26	31.10.2017	26.11.2017
Покупка здания под гараж	45	15.09.2017	30.10.2017
Покупка автомобилей, мотоцикла	30	30.10.2017	29.11.2017
Покупка тренажеров	10	30.10.2017	09.11.2017
Подготовка здания к оказанию услуг	75	09.11.2017	03.02.2017
Получение лицензии	2	02.01.2018	04.01.2018
Набор персонала	45	03.01.2018	17.02.2018
Оформление трудовых договоров	4	18.02.2018	22.02.2018
Проверка готовности организации различными инстанциями	10	17.02.2018	27.02.2018
Составление договоров на обучение	1	27.02.2018	28.02.2018
Переоснащение и проверка транспортных средств	14	27.02.2018	13.03.2018

До начала деятельности и первые месяцы после начала организация не получает никакой прибыли, так как затраты на обучение превышают поступления от оказываемых услуг, необходимо выплачивать кредиты и проценты по ним. В целях привлечения клиентов организация планирует предоставлять отсрочки по оплате услуг, что также отодвинет поступление наличности на счета автошколы.

Основные финансовые результаты организации ООО «Виразж» представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Интегральные показатели

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10,00 %
Период окупаемости	30 мес
Дисконтированный период окупаемости	31 мес
Средняя норма рентабельности	113,98 %
Чистый приведенный доход	22 814 946 руб.
Индекс прибыльности	1,95
Внутренняя норма рентабельности	89,35 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	37,47 %

Как показывают приведенные данные затраты на организацию автошколы «Виразж» окупаются через 30 месяцев после начала реализации проекта, а с учетом ставки дисконтирования, принятой равной 10% - через 31 месяц. Индекс прибыльности равен 1,95%, это значит, что за рассматриваемый период произведенные инвестиции окупятся почти дважды.

Вложения учредителей автошколы составляют всего 230 000 руб. (таблица 3.13).

Таблица 3.13 - Капитал учредителей

Взнос	Дата	Сумма, руб.
Целевой взнос 1	01.09.2017	245 000,00
Целевой взнос 2	01.10.2017	495 000,00
Целевой взнос 3	01.11.2017	375 000,00
Целевой взнос 4	01.12.2017	320 000,00
Целевой взнос 5	01.01.2018	267 000,00
Целевой взнос 6	01.02.2018	262 000,00
Целевой взнос 7	01.03.2018	455 000,00
Целевой взнос 8	01.04.2018	345 000,00
Целевой взнос 9	01.05.2018	225 000,00
Целевой взнос 10	01.06.2018	90 000,00
Целевой взнос 11	01.07.2018	15 000,00

Для реализации проекта собственных средств недостаточно, поэтому необходимо брать кредиты в банке. Наименование кредитов и суммы представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Сума кредитов

Название	Сумма, руб.	Срок	Ставка
Кредит на покупку здания	759 000,00	60 мес.	14,00
Кредит на покупку автомобилей	937 000,00	60 мес.	14,00
Кредит на пополнение оборотных средств	430 000,00	12 мес.	13,00
Кредит на приобретение тренажеров	300 000,00	60 мес.	14,00

Погашение процентов по кредиту и тело кредита планируется начать со второго месяца реализации проекта. Проект окупится через 22 месяца после начала его реализации. Планируется, что объем оказываемых услуг будет увеличиваться равномерно, большой сезонности в данном виде бизнеса не наблюдается.

Рыночный потенциал организации можно проследить исходя из планируемых объемов оказания услуг. Оказание услуг начинается с середины марта 2018 года.

Номенклатура и цены на услуги ООО «Виразж» представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Номенклатура и цены на услуги

Вид услуг	Цена за услугу, руб.
Обучение на категорию А	7600
Обучение на категорию А, В	12300
Обучение на категорию В	13000
Обучение на категорию В,С	14700
Обучение на категорию С	12000
Обучение на категорию С, D	15900
Переобучение на соответствующую категорию	8000
Восстановление категории	7000

Цена на услуги постепенно растет. Это зависит от множества факторов. Среди таких факторов: удорожание топлива, повышение зарплаты сотрудникам, ориентация на цены конкурентов.

Цена включает в себя себестоимость услуг, которая складывается из всех затрат, налоговых отчислений, заработной платы, относящейся на единицу услуги и т.д. Себестоимость оказываемых услуг представлена в таблице 3.16.

Точка безубыточности – минимальный уровень экономической деятельности, при котором величина выручки от реализации оказанных услуг равна затратам на их оказание и издержкам обращения. Чтобы получать прибыль, фирма, предприниматель должны оказывать количество услуг, иметь объем деятельности, превышающие величину, соответствующую точке безубыточности. Если же объем ниже соответствующего этой точке, деятельность становится убыточной.

Таблица 3.16 - Расчет себестоимости

Вид услуги	Прямые затраты на услугу, руб.	Доля услуги в общем объеме продаж	Заработ ная плата, руб.	Общие издерж ки, руб.	Амортиз ация, руб.	Налоги, относи мые на себесто имость, руб.	Проценты за кредит, относимые на себестоимо сть, руб.	Полная себестоим ость, руб.	Цена услуги, руб.	Норма прибыли услуги, %
Обучение на категорию А	1976	0,06	664	410	709	776	467	5001	7600	51,9
Обучение на категорию А, В	3444	0,17	1881	1161	2009	2199	1322	12016	12300	2,44
Обучение на категорию В	2760	0,18	1992	1229	2128	2328	1400	11836	13000	9,89
Обучение на категорию В,С	3719	0,16	1771	1093	1891	2069	1244	11787	14700	24,7
Обучение на категорию С	2990	0,16	1771	1093	1891	2069	1244	11058	12000	8,5
Обучение на категорию С, D	4102	0,11	1217	751	1300	1423	855	9649	15900	64,83
Переобучение на соответствующую категорию	1652	0,1	1107	683	1182	1293	778	6694	8000	19,8
Восстановление категории	1743	0,06	664	410	709	776	467	4768	7000	46,8
Итого		1	221 335	136 586	236 397	258680	311000	х		

Рассмотрим точку безубыточности ООО «Виразж», которая представлена на рисунке 3.7.

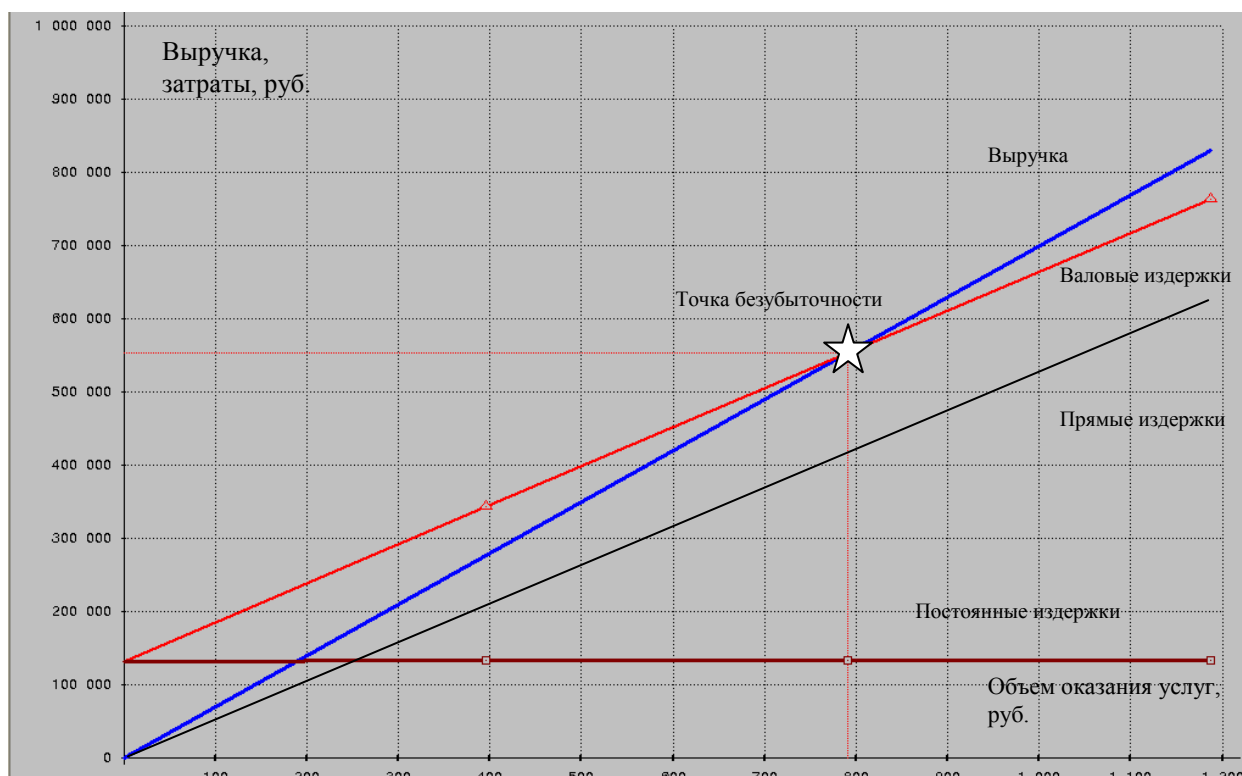


Рисунок 3.7 – График точки безубыточности за 2018 г.

Отчет о прибылях и убытках является важнейшим источником для анализа показателей рентабельности организации, рентабельности оказанных услуг, а также для определения величины чистой прибыли. Отчет о прибылях и убытках представлен в приложении В. Как показывают данные в начале своей деятельности предприятие терпит убытки, так как организация еще молодое, не имеет полного набора клиентов. По итогам 2018 года убыток составит 2 095 430 руб., а по итогам 2019 года чистая прибыль уже будет 903 515 руб. Далее чистая прибыль будет постепенно расти, и в период с января по декабрь 2021 года составит 9 159 211 руб. Она имеет интенсивный положительный рост, что говорит о прибыльности проекта.

Отчет о движении денежных средств показывает денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат. План движения денежных средств представлен в приложении Г.

Приведенные данные показывают, что баланс наличности на конец периода всегда должен быть положительным. В начале проекта он составлял

230000 руб., а к концу 2021 года предположительно будет составлять 28 607 979,32руб.

Кэш-фло от операционной деятельности в начале деятельности составлял -684 754 руб., а к концу 2021 года приблизительно составит 10 208 543руб.

Таким образом, проведенные расчеты показывают, что организация автошколы экономически целесообразна. Данный проект является жизнеспособным, экономически выгодным и может быть рекомендован к внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последние годы в Пензенской области, как и в целом по России, наблюдается тенденция роста числа автомобилей, что обусловлено как ростом благосостояния населения, так и доступностью автокредитов. Данная ситуация опосредованно повлияла на рост потребности в услугах автошкол.

Все вышесказанное определило возможность организации малого предприятия по оказанию услуг по обучению физических лиц вождению автотранспортным средством на уровне, соответствующем всем международным стандартам.

На первоначальном этапе функционирования ООО «Виразж» будет осуществлять обучение вождению автомобиля на категорию «В», а начиная со второго года предполагается расширить ассортимент предлагаемых услуг и готовить водителей категорий: «В», «В и С», «С», «Е», «Д» и «А».

Рынок услуг дополнительного образования Пензы и области обладает как минимум двумя специфическими особенностями. Во-первых, этот рынок локализован в границах Пензенской области. Все или почти все потребители услуг этого рынка - местные компании и частные лица. Во-вторых, услуги, продаваемые на рынке, сильно дифференцированы, а производители услуг, как правило, специализированы по сегментам рынка. В структуре рынка дополнительных образовательных услуг автошколы занимают 7%, при этом следует отметить, что данный сегмент рынка является одним из наиболее быстрорастущих. В период 2011-2016 годы емкость рынка обучения вождению увеличился более чем в 1,4 раза и составил 50160 тыс. руб. При этом в структуре данного субрынка наибольшую долю занимают двухмесячные курсы, что обусловлено, как правило, занятостью обучаемых. Самым востребованными среди потребителей являются курсы по обучению вождению на категорию «В».

Согласно данным статистики, в Пензенской области в 2016 г. действовало около 40 автошкол, суммарная доля 10 крупнейших из них

составляла около 60%. Вновь создаваемая организация предполагает занять 2% пензенского рынка автошкол.

При оценке потребителей продукции было выявлено, что целевым сегментом организации являются целевой аудиторией являются мужчины и женщины в возрасте 20-45, ведущие активный образ жизни, проживающие в г. Пенза, ценящие свое время. Позиционирование предприятия на данном рынке может выглядеть следующим образом: предоставление возможности обучения в удобное для обучающегося время с возможностью выбора инструктора по психологической совместимости.

Для обеспечения устойчивого развития и целенаправленной деятельности в организации должны быть определены стратегические ориентиры ее функционирования, основным из которых является миссия.

Миссия ООО «Виразж» звучит следующим образом: «Удовлетворение потребностей общества и всестороннее развитие личности путём предоставления дополнительного образования по обучению вождению транспортных средств на уровне, который гарантирует высокую степень вероятности получения международных водительских прав с правом работы по найму при профессиональном и ответственном отношении к работе сотрудников организации».

В целях выявления сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды был проведен SWOT-анализ, в результате которого было установлено, что организации необходимо уделить внимание продвижению своих услуг и формированию позитивного имиджа в глазах потребителей, а также сформировать долгосрочные отношения с поставщиками запасных частей и энергоресурсов, а также постараться удержать свои сильные позиции, основной из которых является высокая квалификация персонала.

Осуществление любой образовательной деятельности предполагает разработку образовательной программы, в рамках которой будут

предоставлены все необходимые знания обучающемуся. В связи с этим была разработана образовательная программа в соответствии с требованиями Федеральных законов «О безопасности дорожного движения», «Об образовании». Образовательная программа включает требования к результатам ее освоения, структуре и содержанию подготовки, а также условиям ее реализации. Структура и содержание образовательной программы представлены учебным планом, тематическими планами по учебным предметам, программами по учебным предметам.

Для проведения учебных занятий ООО «Виразж» должно быть обеспечено специализированными учебными кабинетами. Так как у предприятия на первоначальном этапе функционирования не будет возможности строительства или покупки собственного здания, то предполагается заключить договор аренды с одним из коммерческих вузов города.

Для осуществления обучения практическому вождению будет арендован автодром. Оборудование автодрома будет соответствовать «Требованиям к образовательным учреждениям и организациям, осуществляющим подготовку и переподготовку водителей транспортных средств различных категорий, по их оснащению техническими средствами. Требования к квалификации педагогических кадров».

В целях обеспечения высококачественного учебного процесса была разработана организационная структура управления, которая состоит из трех основных структурных подразделений: учебно-методический отдел, технический отдел и экономический отдел.

Успех организации во многом зависит от торговой марки. В качестве торговой марки была выбрано название предприятия «Виразж». Товарный знак является именно той основой, на которую опирается реклама. В качестве торговой марки было выбрано изображение дорожного знака и буквы «У», формирующие понимание каким видом деятельности занимается фирма. Данный логотип, несомненно, привлечет внимание потенциальных

потребителей предлагаемых услуг. Он будет размещен на всех видах рекламной продукции организации.

Для обеспечения узнаваемости услуг автошколы и ее торговой марки были разработаны основные направления продвижения продукции, наиболее приемлемые при создании организации. На продвижение продукции предприятие в 2018 году предполагает потратить 226400 руб.

В результате предварительных расчетов экономической эффективности предлагаемого проектного решения было установлено, что если в первые 2 года реализации проекта организация будет убыточной, то начиная с 2019 года она будет получать прибыль, величина которой будет постоянно увеличиваться.

Баланс наличности за весь расчетный период является положительной величиной, что свидетельствует о разумном привлечении и использовании финансовых ресурсов.

В результате расчета интегральных показателей было установлено, что затраты на организацию автошколы «Виразж» окупаются через 30 месяцев после начала реализации проекта, а с учетом ставки дисконтирования, принятой равной 10% - через 31 месяц. Индекс прибыльности равен 1,95%, это значит, что за рассматриваемый период произведенные инвестиции окупятся почти дважды.

Анализ полученных результатов, позволяет сделать вывод о том, что организация способна расплатиться по своим обязательствам, эффективно использует свои активы и обладает достаточной финансовой устойчивостью.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

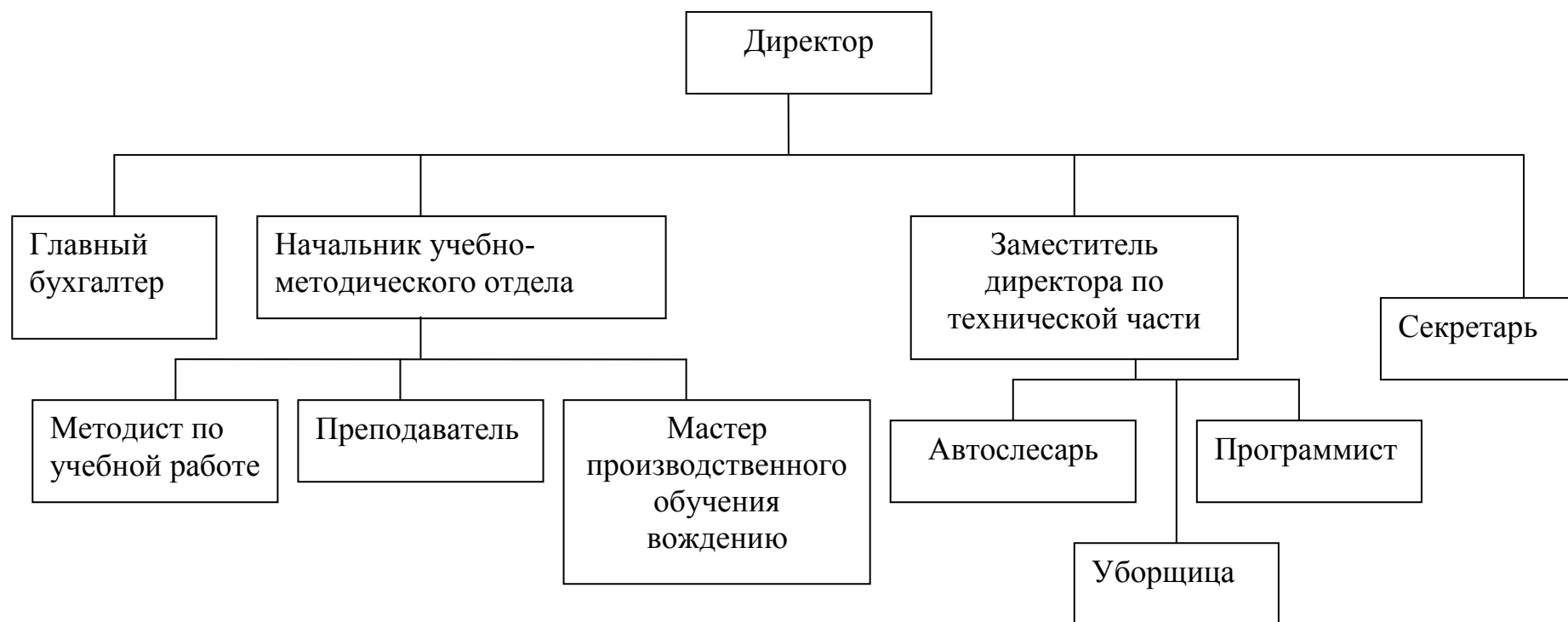
1. Закон РФ «Об образовании» от 10.07.1992 N 3266-1 [Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40/]
2. Федеральный закон «О безопасности дорожного движения» от 02.03.1999 N 41-ФЗ [Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/]
3. Автошколы Пензы: [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://penza.avtodebutant.ru/schools/cost/>]
4. Абрамова И.В. Методика сравнительной эффективности управления / И.В. Абрамова, А.Г. Ключев // Бизнес-информация. Харьков, 2016. - № 13. - С. 51-56.
5. Адаптивное управление фирмой / Кудин В.С., Лычагин М.В. и др. / Новосибирская Государственная академия экономики и управления. Новосибирск, 2015. 149 с.
6. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справочно-методическое пособие / В.К. Беляев. - Иркутск: Изд-во Иркутского ун-та, 2016. - 219 с.
7. Беренс В. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований / В. Беренс, П.М. Хавранек. - М.: АОЗТ «Интерэксперт», 2012. - 342 с.
8. Техничко-экономическое обоснование инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт: Современная практика и документация. Учеб.-практ. пособие / Под общ. ред. В.М.Попова. - Изд. 4-е. М.: Финансы и статистика, 2016. - 423 с.
9. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2014.- 111 с.
10. Быкова Е.В. Финансовое искусство коммерции. / Е.В. Быкова, Е.С. Стоянова. - М.: Перспектива, 2015. - 153 с.

11. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2014. - 123 с.
12. Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью / А.В. Вельков. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финансов, 2015. - 119 с.
13. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА – М, 2015. - 282 с.
14. Вютрих Х.А. Конкурентоспособность глобальных предприятий / Х.А. Вютрих, В.Б. Винтер // Проблемы теории и практики управления., 2016, - № 3. С.96-101
15. Голик В. Организация и ее среда / В. Голик // Бизнес + Информ. Харьков, 2015 - № 10. С. 51-53
16. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Финпресс, 2015.- 416с.
17. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов. - М.: ИНФРА – М, 2016. - 333 с.
18. Демин А.А. Фирма: испытание рынком. / А.А. Демин, В.Б. Акулов. - СПб.: Петрополис, 2014. - 134 с.
19. Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом» / Дэвид Г. Бэнгз. - М.: Финпресс, 2015. - 256 с.
20. Единый портал, предоставляющий актуальную и достоверную информацию о рынке автошкол. [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://esaru.ru/>]
21. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Учеб. Пособие. / В.С. Ефремов. - М.: ДИС, 2012. - 288 с.

22. Ильенкова Н.Д. Применение анализа безубыточности при разработке производственной программы / Н.Д. Ильенкова // Экономика и коммерция. - 2016. – Вып. 3. – С. 105-113.
23. Иньшин Г.М. Инвестиционная активность предприятий / Г.М. Иньшин // Экономист. 2016, № 5. С.51-62
24. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений / Н.Л. Карданская. - М.: Рус. делов. лит., 2014. - 288 с.
25. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников / Челяб. гос. техн. ун-т. Челябинск, 2016. - 192 с.
26. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж.. Сондерс В. Вонг. Пер с англ. – М.: СПб., К.: Издат. дом «Вильямс», 2014. – 105 с.
27. Кузнецов В.Н. Согласование и оптимизация в иерархических системах с активными элементами / В.Н. Кузнецов. – М.: Ин-т управления РАН, 2011. - 130 с.
28. Куксов А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист. 2014. № 6. С. 61-67.
29. Кураков Л.П. Бизнес-план. Зарубежный и отечественный опыт / Л.П. Кураков, Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М.. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 175 с.
30. Маркетинг. //Под ред. А.Н.Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013.-560 с.
31. Маркетинговое исследование и анализ рынка автошкол [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.restko.ru/market/2903>]
32. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон. – М.: Дело, 2015.- 702с.
33. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: учебн. Пособие / Е.Г. Молл. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 160 с.

34. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. – М., Информэлектро, 2009.
35. Попов В.М. Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика / В.М. Попов, Л.П. Кураков, С.И. Ляпунов, Х.Х. Мингазов. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 367 с.
36. Сарно А.А. Типы трудовой мотивации и их динамика / А.А. Сарно // Социологические исследования. 2016. N 5. С. 44
37. Саркисян С.А. Технология системного анализа и прогнозирования / С.А. Саркисян, В.М Ахундов, Э.С. Михеев. – М.: Наука, 2015. – 130 с.
38. Семочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. – 2-е изд., испр. и доп. / В.Н. Семочкин. – М.: Дело, 2015. – 376 с.
39. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник. / А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА – М, 2012.-248с.
40. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб – практ. пособие. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. М.: Дело, 2011. - 270с.
41. Управление организацией: учебник для вузов / Н.Т. Поршнева и др. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 669 с.
42. Хан Д. Планирование и контроль / Д. Хан. - М.: «Финансы и статистика», 2011. - 800с.
43. Холт Р. Планирование инвестиций. Пер. с англ. / Р. Холт, С. Барнес. – М.: «Дело ЛТД». – 2015. – 619с.
44. Хоменко, Н.М. Прогнозирование в оперативном планировании и управлении производством / Н.М. Хоменко, В. Бренд // Известия вузов. 2016. - №9. - С. 136-139

ПРИЛОЖЕНИЯ



Организационная структура управления ООО «Виразж»

Приложение Б

Перечень учебных материалов для подготовки водителей
транспортного средства

Наименование учебных материалов	Единица измерения	Количество
Учебно-наглядные пособия		
Учебно-наглядное пособие «Схемы устройства и работы систем и механизмов транспортных средств»	Комплект	1
Учебно-наглядное пособие «Светофор с дополнительными секциями»	Комплект	1
Учебно-наглядное пособие «Дорожные знаки»	Комплект	1
Учебно-наглядное пособие «Дорожная разметка»	Комплект	1
Учебно-наглядное пособие «Сигналы регулировщика»	Комплект	1
Учебно-наглядное пособие «Схема перекрестка»	Комплект	1
Учебно-наглядное пособие «Расположение дорожных знаков и средств регулирования в населенном пункте»	Комплект	1
Учебно-наглядное пособие «Маневрирование транспортных средств на проезжей части»	Комплект	1
Учебно-наглядное пособие «Оказание медицинской помощи пострадавшим»	Комплект	1
Набор средств для проведения практических занятий по оказанию медицинской помощи	Комплект	1
Медицинская аптечка водителя	Комплект	1
Правила дорожного движения Российской Федерации	шт	3
Информационные материалы		
Информационный стенд, содержащий: - копию лицензии с приложением; - книгу жалоб и предложений; - Закон РФ «О защите прав потребителей»; - рабочий учебный план и тематические планы по предметам программы; - расписание занятий; - график вождения; - схемы учебных маршрутов, согласованных с ГИБДД.	шт	1

Приложение В

Прибыли-убытки, руб.

Показатели	4кв. 2017г.	2018год	2019 год	2020 год	2021 год	2022год
Чистый объем продаж		23 084 369,75	43 456 561,83	48 528 314,49	53 878 470,21	59 506 157,57
Материалы и комплектующие		10 447 315,26	19 043 796,95	20 613 414,50	22 303 345,00	24 190 125,11
Сдельная зарплата		5 076 245,02	9 112 575,67	9 856 879,14	10 665 034,52	11 567 348,50
Суммарные прямые издержки		15 523 560,28	28 156 372,61	30 470 293,64	32 968 379,52	35 757 473,61
Валовая прибыль		7 560 809,47	15 300 189,22	18 058 020,86	20 910 090,68	23 748 683,96
Налог на имущество	7 069,44	41 805,56	40 929,80	38 318,43	35 737,55	33 215,24
Административные издержки	13 844,46	72 427,78	79 594,90	87 707,18	96 707,56	106 794,28
Производственные издержки	66 647,04	476 022,07	545 696,79	601 228,16	662 908,26	731 964,95
Маркетинговые издержки	82 857,06	121 173,75	133 155,79	146 723,08	161 777,56	178 648,66
Зарплата административного персонала	355 001,15	2 135 204,76	2 438 045,91	2 642 814,15	2 877 999,74	3 148 510,13
Зарплата производственного персонала	198 140,17	4 097 751,74	5 099 424,26	5 527 718,14	6 019 633,04	6 585 433,40
Зарплата маркетингового персонала		188 059,66	241 943,49	262 264,00	285 603,03	312 447,57
Суммарные постоянные издержки	716 489,88	7 090 639,76	8 537 861,13	9 268 454,70	10 104 629,18	11 063 798,99
Амортизация	507 578,79	136 396,92	136 363,02	136 363,02	136 363,02	131 059,99
Проценты по кредитам	71 906,08	343 022,75	3 360 211,43	184 865,01	103 518,59	24 331,15
Суммарные непроизводственные издержки	579 484,86	479 419,66	3 496 574,45	321 228,03	239 881,61	155 391,14
Другие издержки	215 909,09	259 545,45				
Убытки предыдущих периодов	265 876,36	1 784 829,64	2 095 430,61			
Прибыль до выплаты налога	-1 784 829,64	-2 095 430,61	1 129 393,22	8 430 019,70	10 529 842,34	12 496 278,59
Прибыль от курсовой разницы						
Налогооблагаемая прибыль	-1 784 829,64	-2 095 430,61	1 129 393,22	8 430 019,70	10 529 842,34	12 496 278,59
Налог на прибыль			225 878,64	1 686 003,94	2 105 968,47	2 499 255,72
Чистая прибыль	-1 784 829,64	-2 095 430,61	903 514,58	6 744 015,76	8 423 873,87	9 997 022,87

Приложение Г

Кэш-фло, руб.

Показатели	4кв. 2017г.	2018год	2019 год	2020 год	2021 год	2022год
Поступления от продаж		25 392 806,72	47 802 218,01	53 381 145,94	59 266 317,23	65 456 773,32
Затраты на материалы и комплектующие		11 696 423,72	20 974 366,08	22 693 345,24	24 554 390,43	26 632 413,04
Затраты на сдельную заработную плату		3 780 797,68	6 706 147,73	7 252 058,08	7 846 786,78	8 510 853,44
Суммарные прямые издержки		15 477 221,40	27 680 513,80	29 945 403,32	32 401 177,22	35 143 266,47
Общие издержки	179 683,41	736 585,97	834 292,22	919 224,26	1 013 532,72	1 119 148,68
Затраты на персонал	406 721,56	4 721 335,41	5 720 157,10	6 200 585,50	6 752 379,27	7 387 052,28
Суммарные постоянные издержки	586 404,97	5 457 921,37	6 554 449,33	7 119 809,76	7 765 911,98	8 506 200,96
Налоги	98 349,13	3 847 796,65	6 860 922,89	9 190 614,57	10 375 460,17	11 598 762,91
Кэш-фло от операционной деятельности	-684 754,10	609 867,29	6 706 331,99	7 125 318,29	8 723 767,86	10 208 542,99
Затраты на приобретение активов	1 404 347,83					
Другие издержки подготовительного периода	237 500,00	285 500,00				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-1 641 847,83	-285 500,00				
Собственный капитал	1 190 000,00	1 659 000,00				
Займы	1 210 000,00	300 000,00				
Выплаты в погашение займов		283 603,77	451 924,53	451 924,53	451 924,53	786 622,64
Выплаты процентов по займам	71 906,08	343 022,75	3 360 211,43	184 865,01	103 518,59	24 331,15
Кэш-фло от финансовой деятельности	2 328 093,92	1 332 373,48	-3 812 135,95	-636 789,54	-555 443,12	-810 953,79
Баланс наличности на начало периода	2 599,82	2 599,82	1 659 340,60	4 553 536,63	11 042 065,38	19 210 390,12
Баланс наличности на конец периода	2 599,82	1 659 340,60	4 553 536,63	11 042 065,38	19 210 390,12	28 607 979,32

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Разработка системы управления автошколы

Автор Зелепугин Дмитрий Николаевич

Руководитель к.э.н., доцент Щетинина Н.Ю.

В последние годы в Пензенской области, как и в целом по России, наблюдается тенденция роста числа автомобилей, что обусловлено как ростом благосостояния населения, так и доступностью автокредитов. Данная ситуация опосредованно повлияла на рост потребности в услугах автошкол.

Все вышесказанное определило возможность организации малого предприятия по оказанию услуг по обучению физических лиц вождению автотранспортным средством на уровне, соответствующем всем международным стандартам.

На первоначальном этапе функционирования ООО «Виразж» будет осуществлять обучение вождению автомобиля на категорию «В», а начиная со второго года предполагается расширить ассортимент предлагаемых услуг и готовить водителей категорий: «В», «В и С», «С», «Е», «Д» и «А».

Рынок услуг дополнительного образования Пензы и области обладает как минимум двумя специфическими особенностями. Во-первых, этот рынок локализован в границах Пензенской области. Все или почти все потребители услуг этого рынка - местные компании и частные лица. Во-вторых, услуги, продаваемые на рынке, сильно дифференцированы, а производители услуг, как правило, специализированы по сегментам рынка. В структуре рынка дополнительных образовательных услуг автошколы занимают 7%, при этом следует отметить, что данный сегмент рынка является одним из наиболее быстрорастущих. В период 2011-2016 годы емкость рынка обучения вождению увеличился более чем в 1,4 раза. При этом в структуре данного субрынка наибольшую долю занимают двухмесячные курсы, что

обусловлено, как правило, занятостью обучаемых. Самым востребованными среди потребителей являются курсы по обучению вождению на категорию «В».

Согласно данным статистики, в Пензенской области в 2016 г. действовало около 40 автошкол, суммарная доля 10 крупнейших из них составляла около 60%. Вновь создаваемая организация предполагает занять 2% пензенского рынка автошкол.

При оценке потребителей продукции было выявлено, что целевым сегментом организации являются целевой аудиторией являются мужчины и женщины в возрасте 20-45, ведущие активный образ жизни, проживающие в г. Пенза, ценящие свое время. Позиционирование предприятия на данном рынке может выглядеть следующим образом: предоставление возможности обучения в удобное для обучающегося время с возможностью выбора инструктора по психологической совместимости.

Для обеспечения устойчивого развития и целенаправленной деятельности в организации должны быть определены стратегические ориентиры ее функционирования, основным из которых является миссия.

Миссия ООО «Виразж» звучит следующим образом: «Удовлетворение потребностей общества и всестороннее развитие личности путём предоставления дополнительного образования по обучению вождению транспортных средств на уровне, который гарантирует высокую степень вероятности получения международных водительских прав с правом работы по найму при профессиональном и ответственном отношении к работе сотрудников организации».

В целях выявления сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды был проведен SWOT-анализ, в результате которого было установлено, что организации необходимо уделить внимание продвижению своих услуг и формированию позитивного имиджа в глазах потребителей, а также сформировать долгосрочные отношения с

поставщиками запасных частей и энергоресурсов, а также постараться удержать свои сильные позиции, основной из которых является высокая квалификация персонала.

Осуществление любой образовательной деятельности предполагает разработку образовательной программы, в рамках которой будут предоставлены все необходимые знания обучающемуся. В связи с этим была разработана образовательная программа в соответствии с требованиями Федеральных законов «О безопасности дорожного движения», «Об образовании». Образовательная программа включает требования к результатам ее освоения, структуре и содержанию подготовки, а также условиям ее реализации. Структура и содержание образовательной программы представлены учебным планом, тематическими планами по учебным предметам, программами по учебным предметам.

Для проведения учебных занятий ООО «Виразж» должно быть обеспечено специализированными учебными кабинетами. Так как у предприятия на первоначальном этапе функционирования не будет возможности строительства или покупки собственного здания, то предполагается заключить договор аренды с одним из коммерческих вузов города.

Для осуществления обучения практическому вождению будет арендован автодром. Оборудование автодрома будет соответствовать «Требованиям к образовательным учреждениям и организациям, осуществляющим подготовку и переподготовку водителей транспортных средств различных категорий, по их оснащению техническими средствами. Требования к квалификации педагогических кадров».

В целях обеспечения высококачественного учебного процесса была разработана организационная структура управления, которая состоит из трех основных структурных подразделений: учебно-методический отдел, технический отдел и экономический отдел (рисунок 1).

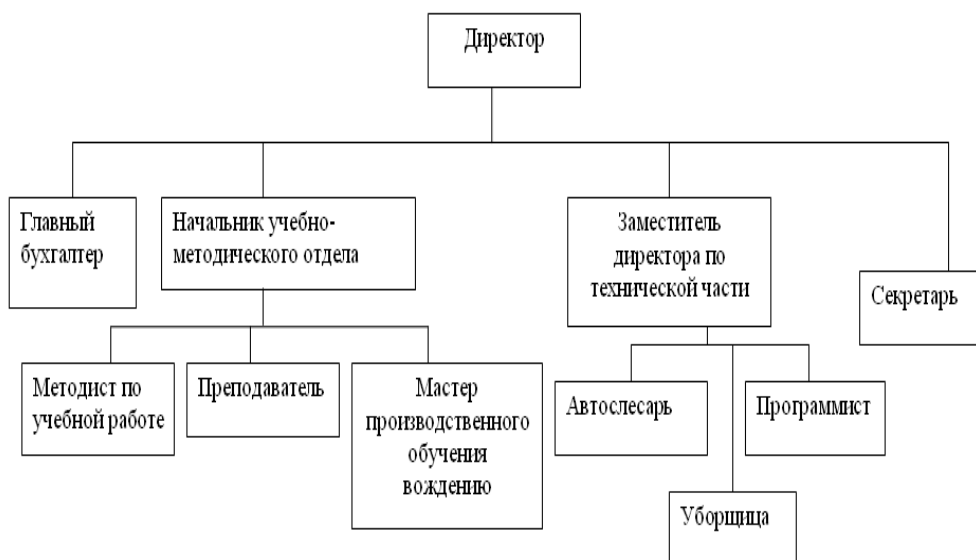


Рисунок 1 –Организационная структура управления ООО «Виразж»

Успех организации во многом зависит от торговой марки. В качестве торговой марки была выбрано название предприятия «Виразж». Товарный знак является именно той основой, на которую опирается реклама. В качестве торговой марки было выбрано изображение дорожного знака и буквы «У», формирующие понимание каким видом деятельности занимается фирма (рисунок 2). Данный логотип, несомненно, привлечет внимание потенциальных потребителей предлагаемых услуг. Он будет размещен на всех видах рекламной продукции организации.



Рисунок 2 – Логотип ООО «Виразж»

Для обеспечения узнаваемости услуг автошколы и ее торговой марки были разработаны основные направления продвижения продукции, наиболее приемлемые при создании организации. На продвижение продукции предприятие в 2012 году предполагает потратить 226400 руб.

В результате предварительных расчетов экономической эффективности предлагаемого проектного решения было установлено, что если в первые 2 года реализации проекта организация будет убыточной, то начиная с третьего года она будет получать прибыль, величина которой будет постоянно увеличиваться.

Баланс наличности за весь расчетный период является положительной величиной, что свидетельствует о разумном привлечении и использовании финансовых ресурсов.

В результате расчета интегральных показателей было установлено, что затраты на организацию автошколы «Вираз» окупаются через 30 месяцев после начала реализации проекта, а с учетом ставки дисконтирования, принятой равной 10% - через 31 месяц. Индекс прибыльности равен 1,95%, это значит, что за рассматриваемый период произведенные инвестиции окупятся почти дважды (таблица 1).

Таблица 1 – Интегральные показатели

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	10,00 %
Период окупаемости	30 мес
Дисконтированный период окупаемости	31 мес
Средняя норма рентабельности	113,98 %
Чистый приведенный доход	22 814 946 руб.
Индекс прибыльности	1,95
Внутренняя норма рентабельности	89,35 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	37,47 %

Анализ полученных результатов, позволяет сделать вывод о том, что организация способна расплатиться по своим обязательствам, эффективно использует свои активы и обладает достаточной финансовой устойчивостью.