

«Утверждаю»
Директор АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО»
Петров К.Б.
10.01.2019г.



ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО»

Введение

Для любой фирмы, действующей в условиях рынка сегодня актуальна проблема выживаемости и обеспеченности непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по-своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ, а именно разработке стратегии развития фирмы и ее реализация. В современном цивилизованном обществе нужды людей принимают форму конкретных потреблений, удовлетворению которых и служит производимые фирмой товары и услуги, а также заключенные в этих товарах полезности - способности товаров (услуг) удовлетворять потребности людей. Стратегическое управление - это деятельность, направленная на достижение поставленных целей и задач организации, определенных на основе предвидения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации и распределения ресурсов. Стратегическое планирование сегодня - это набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке детальных всесторонних комплексных планов, предназначенных для достижения цели. Но в современных быстроменяющихся условиях организация должна заниматься сбором и анализом огромного объема информации об отрасли, рынке, конкурентах, а также других факторах, поэтому стратегическое планирование является единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей.

Цель программы:

- изучение проблемы стратегического планирования, разработки и формирования стратегии устойчивого развития.

Исходя из актуальности темы, поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность стратегического планирования, содержание и структуру стратегического планирования, типы стратегий и подходы к выработке стратегии и охарактеризовать виды стратегий;
- охарактеризовать деятельность АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО»;
- провести анализ внешней и внутренней среды школы;
- выполнить анализ перспективных направлений развития и выявление существующих проблем АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО»;
- разработать проект стратегии устойчивого развития школы;
- объектом исследования является стратегия устойчивого развития организации.

Во второй главе проведен анализ деятельности АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО». В третьей главе определены

основные направления и рекомендации для разработки стратегии развития АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО»;

выполнен анализ перспективных направлений развития и выявление существующих проблем школы.

1. Теоретические аспекты выбора стратегии развития организации

1.1 Сущность, содержание и структура стратегического планирования и управления.

Понятие «стратегия» вошло в управленческую терминологию в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. Вначале смысл этого понятия был неясен. Словари не помогали, так как, следуя военному словоупотреблению, они все еще определяли стратегию как «науку и искусство разворачивания войск для боя». Процесс стратегического планирования, включает в себя основные виды управленческой деятельности. Существует четыре различные группы.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание - заданием.
2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции, технологии или услуги она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.
3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.
4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Стратегии имеют несколько отличительных черт:

- Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием, он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы;
- Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;
- Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события;
- В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий, поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах;
- Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи;
- Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия - средство для достижения цели;
- Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент будут служить фирме ориентирами, а в другой - станут ее стратегией.

Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия-то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, то, что на нижних превращается в ориентиры. В XX веке высокотехнологичные, наукоемкие отрасли стали в индустриально развитых странах одним из важнейших источников роста объемов производства продукции и добавленной стоимости, занятости, инвестиций, объемов внешнеторгового оборота, источников улучшения качества продукции, экономии трудовых и материальных затрат, совершенствования организации производства и повышения его эффективности. Начиная с середины 50-х годов, в американской литературе по проблемам управления все чаще выражается противоположный взгляд в защиту продуманной и открыто сформулированной стратегии. Согласно этой позиции полезно, чтобы стратегия стала делом не только управляющих в масштабах всей фирмы, но и делом многочисленных работников, так или иначе причастных к ней, особенно тех, кто занят в области сбыта и участвует как в разработке стратегии, так и в ее реализации.

Системный подход в современной интерпретации является для экономики изобретением XX века, позволяющий повысить организованность, качество и эффективность управляемых объектов. Создание или моделирование возможностей для стратегического мышления является важным фактором в развитии умения руководить. Это было главной проблемой, и суть стратегии состояла в выборе вариантов роста компании. Поэтому в корпоративном стратегическом мышлении того периода преобладала ориентация на так называемую портфельную стратегию. Во многих диверсифицированных корпорациях, состоявших из предприятий различных отраслей, задачи высшего руководства сводились главным образом к выбору хозяйственных объектов, в которые следовало сделать инвестиции. Поиски выхода из него осуществлялись в направлении отхода от управленческого рационализма, от начального убеждения, что успех фирмы определяется, прежде всего, рациональной организацией производства, снижением издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, повышением производительности труда и эффективностью использования всех видов ресурсов. Стратегическое управление - это деятельность, направленная на достижение поставленных целей и задач организации, определенных на основе предвидения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации и распределения ресурсов. Для окружающей среды, основная часть которой - рынок товаров, характерны постоянные изменения, создающие для предприятия и возможности и угрозы. Как и факторы внутренней среды, факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей. Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявление условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. Каждая организация вовлечена в три процесса: - получение ресурсов из внешней среды (вход); - превращение ресурсов в продукт (преобразование); - передача продукта во внешнюю среду (выход). Стратегия планирования управления автошколы Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей. Миссия организации представлена в виде отдельных утверждений, которые являются неким кодексом организации и определяют ее экономическую, социальную и управленческую «философию», экономические критерии прибыльности, производственной деятельности и качества товаров, стиля поведения внутри организации, выбор и расстановку кадров, и такое понятие как «имидж».

1.2 Типы стратегий.

Классификаций стратегий действительно много, но наиболее распространена, выверена практикой и широко используется менеджерами всего мира классификация стратегий развития бизнеса, отражающая четыре различных подхода к росту фирмы и связанная с изменениями состояния одного или нескольких из следующих пяти элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология, каждый из которых находится в одном из двух состояний: существующее состояние (старое) или же новое. Стратегии концентрированного роста Стратегии концентрированного роста — это стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой

продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Стратегии интегрированного роста Стратегии интегрированного роста, предполагают расширение фирмы за счет добавления новых структур, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. Стратегии диверсифицированного роста Диверсификация - это охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Считается, что Диверсификация оправдана, если возможности для интеграции ограничены или вообще отсутствуют, либо позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что рынок базовой продукции находится в стадии спада. Стратегии сокращения Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка и т.п. Подводя итог можно сделать вывод, в ответ на возрастание динамики и неопределенности внешней среды бизнеса, первоначальным этапом формирования и выбора стратегии развития является определение миссии и цели организации, содержание и структура стратегического планирования, является совокупностью девяти взаимосвязанных управленческих процессов (Анализ среды, Определение миссии и целей, Выбор стратегии, Выполнение стратегии, Оценка и контроль выполнения), которые логически вытекают один из другого и между ними необходимо поддерживать устойчивую обратную связь.

2.1. Общая характеристика АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО»

АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» является Некоммерческим образовательным учреждением дополнительного образования граждан на базе основного общего образования. Основной вид уставной деятельности организации образовательная деятельность. Полное наименование учебного центра: Автономная некоммерческая организация школа подготовки водителей Центр-Авто .

Юридический адрес: 236039, г. Калининград, Ленинский проспект , д.2-4, Калининградской области.

Телефоны: 750-536

Учредителем школы является:

гражданин Российской Федерации:

- Гр. Петров Константин Борисович, документ, удостоверяющий личность: паспорт серия 27 01, N 316186, выдан ОВД Балтийского района города Калининграда ,30.11.2001 года код подразделения 392-001, проживающий по адресу: Калининградская область, г. Калининград, ул. Согласия д.7 кв. 30

Местонахождение:

- г. Калининград, Ленинский проспект, д. 2-4
- г. Калининград, Ул. Куйбышева, 15 (школа №33)
- г. Калининград, Ул. К.Маркса, 65 (школа №4)
- г. Калининград, Ул. У. Громовой 10

Школа является юридическим лицом с момента её Государственной регистрации, наделена Учредителем необходимым для деятельности имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчётный счет в учреждении банка, печать, штампы, бланки с наименованием и иные реквизиты юридического лица, пользуется эмблемой, и символикой «Центр-Авто».

Среднегодовая численность работающих в АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» составляет 15 человек, в том числе

15 человек штатные работники. В распоряжении АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» имеются технические средства:

- легковые автомобили-12 шт.

АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» относится к малой организации по критериям, установленным Федеральным

законом от 24 июля 2008 г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Услуги по обучению, предоставляемые АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО», являются

платными. АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» предоставляет физическим лицам следующие платные услуги:

полный курс обучения, включающий теоретический курс по правилам дорожного движения (ПДД) 106 часов, обучение вождению 56 часов стоимость от 20 000 р,

- обучение вождению (дополнительные часы вождения): 1000 руб./занятие 1.5 часа. (кпп механика), 1200 руб./ 1.5 часа (автоматическая кп)

- предоставление автомобиля в аренду для сдачи экзаменов. 1000 руб.-по закрытой площадке, 1000 руб.-по экзаменационным маршрутам в городских условиях.

- запись на пересдачу экзаменов в составе группы - 500 руб.

Каждый месяц школа набирает на обучение:

- 2 группы подготовки водителей транспортных средств категории «В» 15 - 30 человек.

Теоретическое обучение проводится в вечерних, утренних группах и группах выходного дня. Практическое обучение в утреннее, дневное и вечернее время. По окончании обучения слушателям выдаётся свидетельство установленного образца. АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» также осуществляет организованную сдачу экзаменов в ГИБДД.

Реклама ведется на низшем уровне, а именно - в сети интернет, из этого следует, что значение рекламы руководством автошколы недооценено. Использование участниками рынка рекламы осуществляется с целью не только продвижения товаров, стимулирования сбыта, но и создания фирменного стиля, повышения качества обслуживания потребителей. Реклама выступает мощным стимулом успешного продвижения готовой продукции (услуги) к конечному потребителю. Оценка и анализ внешней среды Анализ состояния и перспектив развития факторов внешней среды (т. е. прогноз того, какие угрозы и возможности таит в себе внешняя среда), совместно с оценкой сильных и слабых сторон своей внутренней среды позволяет организации установить цепочки связей между ними, которые могут быть использованы для формирования стратегии организации.

Факторы внешней среды:

1. Экономические факторы:

- Так - как с 01.01.2014 г., школа перешла на новую программу подготовки водителей, соотношение теории и практики были изменены, поэтому стоимость обучения возросла с 15 до 32 тысяч рублей на 2018 год, и спрос на услуги автошколы снизился; вследствие инфляции растёт платёжеспособный спрос, а вслед за ним и равновесная рыночная цена, так как предложение не поспевает за спросом. В настоящий момент в России происходит хоть и медленное, но увеличение цен на бензин, что скажется на стоимости обучения в автошколе; с ростом безработицы снизится число потенциальных клиентов автошколы, так как неработающий человек имеет меньше возможностей для реализации своих потребностей, в том числе и по обучению вождению транспортного средства и получению водительских прав.

2. Политические факторы:

- деятельность АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» непосредственно зависит от нормативных документов местных органов, властей региона и федерального правительства.

3. Рыночные факторы:

- спрос на услуги АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» в значительной степени зависит от демографических условий.

Известно, что среди желающих обучиться вождению много молодёжи. Следовательно, если население «молодеет», то спрос на услуги школы будет расти, если «стареет» - падать. Динамика уменьшения рождаемости, связанная с экономическим состоянием России в девяностых годах, наблюдается до начала 2000-х, поэтому, можно сказать, что спрос на услуги школы будет уменьшаться.

4. Технологические факторы.

АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» не занимается производственной деятельностью, а является образовательным учреждением и поэтому не зависит от каких-либо изменений в технологии производства, но её коснулись изменения, связанные с введением новой программы подготовки водителей 2014 года.

Теперь под вождение отведено 56 часов вместо 32, и 50. При утверждении новой программы увеличился срок обучения. Обучение сначала теоретической части, потом практической может не дать видимого результата, в связи с тем, что обучающиеся изучая теорию не будут применять это на практике.

5. Факторы конкуренции.

Важнейшими конкурентами АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» являются другие автошколы, которые тоже находятся в г. Калининграде. Территориально наша школа находится в центре города, поэтому это наше преимущество, что населению города удобно ходить на занятия.

6. Факторы социального поведения.

Современное общество меняется, а вместе с ним изменяются нравы, женщины не хотят отставать от мужчин и конкурируют с ними почти во всех сферах деятельности. Женщин, стремящихся получить водительские права, становится всё больше и больше. Для автошколы такой факт играет положительную роль, так как растёт число клиентов, желающих окончить курсы по обучению вождению транспортных средств различных категорий. С каждым годом количество автомобилей в городе увеличивается и сейчас в городе машину имеет каждый третий житель г. Калининграда и Калининградской области. Оценка и анализ внутренней среды после анализа внешней среды необходимо определить, обладает ли школа внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявить слабые внутренние стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Внутренняя среда исследуемой автошколы характеризуется следующими моментами:

1. Кадры.

Трудовой коллектив Автошколы составляют граждане, участвующие в её деятельности на основе трудовых договоров. Порядок комплектования работников школы и условия оплаты их труда определяются Уставом АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО». Приём на работу сотрудников осуществляется директором школы на условиях индивидуального трудового (срочного трудового) договора или договора-подряда.

2. Организация общего управления.

В организации существует административный стиль управления. В школе четко определены права и обязанности для каждой штатной единицы. Непосредственное управление школой осуществляет директор в соответствии с законодательством Российской Федерации.

3. Финансы и учет.

Успешное управление финансов и активное их влияние на общественные процессы во многом зависит от предварительного моделирования движения финансовых ресурсов, формирования распределения фондов денежных средств на всех уровнях хозяйствования. Все доходы идут на финансово-хозяйственную деятельность школы ремонт классов, заработную плату, налоги, хозяйственную деятельность, учебный процесс.

Анализ АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО».

Проанализируем деятельность школы. Для этого рассмотрим слабые и сильные стороны организации, а также ее возможности и угрозы.

Слабые стороны школы:

1. Нет ясных стратегических направлений.
2. В школе не четко определены цели и не определена миссия.
3. Недостатки в рекламной политике.
4. Отсутствуют мониторинг рынка (маркетинг и реклама).
5. Слабое представление о рынке.
6. Финансовые затруднения.
7. Первостепенной целью школы является не получение прибыли от реализации услуг, а предоставление дополнительного образования.

Сильные стороны школы:

1. Наличие у школы долгосрочных арендных договоров и собственность авто гаража.
2. Наличие у школы в собственности автомобилей и гаражей для хранения Т.С.
3. Наличие у школы автодрома с собственности
4. Наличие архива.
5. Хорошая репутация.
6. При желании клиента предоставляются за отдельную плату дополнительные часы вождения.
7. Структура школы основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределяется не случайно. Она закреплена за специалистами, то есть за теми, кто способен выполнить её лучше всех с точки зрения организации как единого целого.
8. Преподавательский состав имеет большой опыт работы.
9. Нет утечки сотрудников. Весь штат работает долгие годы.
10. Продажа учебной литературы непосредственно в автошколе.

Возможности АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО»:

1. Дополнительные программы обучения.
2. Возможность перейти в группу с лучшей стратегией. АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» предоставляет клиентам ряд дополнительных услуг, таких как:
 - организованное прохождение медкомиссии;
 - предоставление различных скидок для определённых сегментов потребителей (например, пенсионерам, студентам и инвалидам). Это повышает спрос на услуги и её конкурентоспособность.

Угрозы школы:

1. Появление новых автошкол.
2. Увеличение стоимости обучения в связи с изменением учебной программы и как следствие уменьшение спроса.
3. Замедление роста рынка.
4. Неблагоприятная политика правительства.
5. Изменение потребностей населения.
6. Неблагоприятные демографические изменения.
7. Падение спроса в летний период.
8. Увеличение цен на коммунальные услуги.

Исходя из этого можно сделать следующие выводы: Отсюда следует, нужно разрабатывать

стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу. Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Подводя итог следует отметить, что АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» наиболее зависима от таких факторов внешней среды как:

- экономический – школа перешла в 2014 году на новую программу обучения
- рыночный - в связи с уменьшением рождаемости в начале девяностых сейчас значительно уменьшается количество восемнадцати летних горожан, а как следствие уменьшается рынок и вырастает конкуренция;
- технологический - с введением новой программы обучения изменилось количество часов теории и практического вождения;
- социального поведения - увеличивается количество женщин, желающих обучиться и получить водительские права, также с каждым годом увеличивается парк автомобилей сейчас каждый третий житель города имеет автомобиль.

Проект стратегии развития АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО».

Технология и обеспечение Анализ перспективных направлений развития и выявление существующих проблем школы. Перспективные направления:

- выход на новые рынки,
- наличие арендуемых свободных площадей и помещений позволяет добавлению сопутствующих товаров и услуг
- достаточная известность центра будет способствовать выходу на новые сегменты рынка;
- квалификация персонала, ограниченность возможностей конкурентов и развитие рекламы дадут возможность успеть за изменением рынка.
- Четкая стратегия, достоверный и своевременный мониторинг контроля изменения желаний потребителей позволит использовать все возможности школы, а снижение уровня цен, при увеличении спроса на услугу позволит получать сверхдоходы.

Проблемы АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО»:

Отсутствие стратегии развития при старых взглядах на ведение дел школы, плохая рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов, а при росте темпов инфляции и не стабильном финансовом состоянии может привести автошколу к банкротству. После того как мы рассмотрели имеющиеся стратегические альтернативы, можно обратиться к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность и устойчивое развитие автошколы. Стратегический выбор должен быть определённым и однозначным. При этом определяют положение отрасли, положение организации и ассортимент услуг. При анализе портфеля инвестиций проводится сравнение доли фирмы или её изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности. Утверждается, что товары (услуги), которыми располагает автошкола, имеют различную долю рынка. К тому же лидеры рынка (те, у которых наибольшая доля рынка) будут обладать значительными денежными поступлениями благодаря экономии за счёт больших масштабов производства. А товары, реализация которых идёт быстрыми темпами, будут потреблять больше денежных средств (чтобы выдержать конкуренцию) по сравнению с товарами, находящимися на этапе зрелости, где темпы продаж небольшие.

Портфель АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» включает следующие бизнес единицы:

- Услуга А: курс полного обучения (теория и вождение);
 - Услуга Б: обучение дополнительного вождению;
 - Услуга В: обучение только теоретическому курсу.
- Услуга Г: дополнительные образовательные программы и программы повешения

квалификации

После анализа деятельности АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» было определено место каждой услуги:

1. Услуга А занимает большую долю рынка и имеет высокий темп роста. Даёт значительную прибыль в силу высокой конкурентоспособности, но требует больших объёмов финансовых средств для продвижения услуги на рынке. По мере того, как развитие отрасли замедляется, «звёзды» превращаются в «денежную корову». Долю на рынке можно поддерживать и повышать через снижение цены, рекламу, модификацию услуги, использовать интенсивный метод его распределения. Основная цель стратегии: поддержать отличительные преимущества в условиях растущей конкуренции.
2. Услуга Б и Г занимает лидирующее положение в относительно зрелой отрасли. Сбыт на данную услугу стабилен и, следовательно, она не требует значительных затрат. Дают больше денежных средств, чем требуется для их поддержания. Эти денежные средства идут на развитие услуг по обучению. Основная стратегическая цель: напоминающая реклама, периодические ценовые скидки, то есть стимулирование сбыта услуги.
3. Услуга В Относится к категории услуг, которые занимают маленькую долю на рынке в развивающейся отрасли. Отличительные преимущества (конкурентоспособность) пока неясны. Необходимо всё внимание направить на повышение конкурентоспособности услуги, так как она имеет шанс на успех. Однако без должных вложений в развитие конкурентоспособности этой услуги она может эволюционировать.

Основная цель стратегии:

продолжить финансовые затраты на продвижение услуги на рынке, активизировать поиск новых каналов сбыта, улучшить качественные характеристики, снизить цену, или уход с рынка. В условиях жесткой конкуренции повышение качества услуги является значительным резервом усиления конкурентной позиции фирмы. Портфель АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» не содержит

услуг, которые требуют серьёзных финансовых затрат в случае увеличения их продаж.

Такие услуги отстают по конкурентоспособности, то есть несмотря на длительное присутствие на рынке, им не удалось завоевать своего покупателя. При наличии таких услуг приоритетной стратегией будет деинвестирование, скромное существование или уход с рынка. Преимущество АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО», прежде всего в том, что она занимает достаточно большую долю рынка, имеет достаточное количество оборотных средств для удовлетворения потребности покупателя на должном уровне, а также для выхода на новые сегменты рынка и привлечения потенциальных покупателей.

Потенциальные покупатели - это люди, не пользующиеся услугами данной организации, но могли бы покупать ее товары. Для этого. Вначале нужно приложить усилия, чтобы они, хотя бы пришли туда, т.е. стали ее посетителями. Поэтому нужно создать основную предпосылку, чтобы они захотели прийти. Это создаёт условия для высокой конкурентоспособности на рынке и получения максимальной прибыли для дальнейшего развития производства.

Формирование стратегии развития фирмы представляет из себя комплексную схему стратегического управления изменениями, направленными на решение ключевых вопросов. Основной упор в улучшении позиций фирмы должен быть сделан на систему и технологию управления, по результатам, которая обеспечивает повышение эффективности использования собственных ресурсов автошколы, включая активизацию и развитие имеющегося потенциала. Итак, рынок по предоставлению услуг обучения вождению в г. Калининграде переполнен, основная масса людей, все же идут обучаться на категорию «В». При этом положение автошколы не настолько плохо, чтобы прибегнуть к ликвидации. Высокий уровень конкуренции не позволяет продолжить стратегию концентрации в базовую отрасль. Учитывая перечисленные сильные и слабые стороны Учебного центра, а также внешние факторы, влияющие на её деятельность, наиболее приемлемой стратегической альтернативой для центра будет стратегия роста.

Реализация стратегического плана Стратегическое планирование приобретает смысл

тогда, когда оно реализуется. Успешная реализация плана требует разработки краткосрочных и долгосрочных программ, политики, тактики, процедур и правил, а также разработки бюджета. Стратегические планы должны содержать информацию, необходимую для принятия управленческих решений о более детальном планировании деятельности и содержания, необходимых для ее осуществления, организационных структур. Подобно тому, как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными, оно разрабатывает и краткосрочные планы, согласующиеся с долгосрочными. Такие короткие стратегии называются тактикой. Тактику разрабатывают в развитие стратегии. В то время как стратегия почти всегда разрабатывается, тактика часто вырабатывается на уровне среднего звена. При этом тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, поэтому тактические результаты быстрее проявляются. Стратегический план разбивается по годам. Поскольку экономическая ситуация постоянно меняется, то применяется эластичное (адаптивное) планирование, которое подразумевает ежегодную коррекцию планов. Привести в соответствие с современными экономическими условиями цели и выработать миссию автошколы. Значение миссии, которая формально выражена и эффектно представлена сотрудникам организации, чрезвычайно велико. Стратегические цели определяются миссией организации. При их формировании руководитель должен предвидеть состояние организации на несколько лет вперед. Стратегические цели распространяются на всю организацию, являются широкими и носят общий характер. Они определяют политику организации и вытекают из ее основных целей.

АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» уже выполняет следующую миссию:

«Удовлетворение потребностей и всестороннее развитие личности путём предоставления дополнительного образования по обучению категорий «В», «В1», граждан г. Калининграда 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».

Цели школы:

1. Повысить спрос на услуги в период с 2019 до 2020 года на 11%.

2. В течение года повысить конкурентоспособность за счёт следующего:

- введение скидок при оплате за обучение студентам, которые будут действовать в течение всего года (вплоть до 2020 года). Скидка - одно из условий сделки, определяет размер уменьшения цены товара, является побудительным мотивом для покупки;

- усиление рекламы, т.е., увеличение числа районов, в которых будут расклеиваться объявления, а также публикация рекламы раз в месяц в городских газетах.

3. Организовать продажу учебной литературы непосредственно в автошколе, которую можно будет приобретать у преподавателей. Ассортимент учебных пособий, приобретаемых раз в месяц:

- правила дорожного движения РФ;

- тематические задачи категорий «А» и «В»;

- комментарии к тематическим задачам категорий «А» и «В»;

- экзаменационные билеты с комментариями;

- другая учебная литература по предметам программы.

- Приобрести компьютерный тренажер практического вождения. В итоге можно сказать, что для центра являются перспективными направления более эффективного использования свободных площадей и помещений, а также использование потенциала мастеров производственного обучения. Оценка эффективности предложенного проекта стратегии. Ситуация, когда плохо сформулированная стратегия хорошо реализуется, называется рулетка. Здесь возможны два варианта. Хорошее выполнение задач может компенсировать недостатки плохой стратегии или, по крайней мере, дать руководству раннее предупреждение о надвигающемся провале.

Вполне вероятно, что какое-то подразделение почувствует узкие места в стратегии и изменит свой подход на более успешный. При оценке процесса стратегического планирования

мы ответим на пять вопросов. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями школы?

Стратегия, выбранная для школы, является совместимой с возможностями организации. Так как школа пользуется собственными средствами по своему усмотрению, то у неё есть возможность внедрения новшеств, проведения эффективной рекламной кампании и приобретения дополнительного оборудования. Всё это позволит реализовать стратегию горизонтальной диверсификации и даст возможность найти новых потребителей для своих услуг и выхода на новые сегменты рынка.

Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии? Как уже говорилось ранее АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» хозрасчетная организация, поэтому способна выделить

необходимые средства для проведения выбранной стратегии.

Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?

При выборе стратегии учитывались внешние угрозы и возможности. Решение о проведении стратегии горизонтальной диверсификации было принято после изучения конкурентов, которое показало, что данная стратегия обеспечит повышение спроса на услуги и увеличит конкурентоспособность АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО».

Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов школы?

Выбранная стратегия является лучшим способом применения ресурсов организации, поскольку при её выборе учитывались сильные и слабые стороны центра и состояние внешней среды, о чем уже говорилось выше. Можно было применить и другие стратегии, либо их сочетание. Но после тщательного анализа было выявлено, что стратегия горизонтальной диверсификации является оптимальной для достижения поставленной цели.

Подводя итог можно сказать, что проект стратегии развития АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» готов, проанализированы перспективные направления развития, которыми являются более эффективное использование свободных площадей и помещений, а также использование потенциала мастеров производственного обучения.

Выполнен анализ портфеля услуг школы, который включает такие бизнес единицы как:

курс полного обучения (теория и вождение);

обучение только вождению;

обучение только теоретическому курсу.

При выборе стратегии, с учетом положения школы и рынка в целом, с помощью которой определили, что для АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» наиболее рационально применить

стратегию горизонтальной диверсификации. Оценили эффективность предложенного проекта стратегии развития с учетом проблем школы, которыми являются отсутствие стратегии развития, плохая рекламная политика при которой невозможно привлечь потенциальных клиентов.

Разработали практические рекомендации для реализации стратегии.

Заключение

В заключении необходимо отметить, что все цели программы выполнены. Выявили основные идеи, отражающие сущность перехода от оперативного управления к стратегическому. Определили, что первоначальным этапом формирования и выбора стратегии развития является определение миссии и целей организации, содержание и структуру стратегического планирования, которую можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (Анализ среды, Определение миссии и целей, Выбор стратегии, Выполнение стратегии, Оценка и контроль выполнения), которые логически вытекают один из другого и между ними необходимо поддерживать устойчивую обратную связь.

Исследовали типы стратегий и подходы к выработке стратегий и их реализации. Определили, что стратегий много, но наиболее распространена, выверена практикой и широко используется, отражающая четыре различных подхода к росту фирмы и связанная с изменениями состояния одного или нескольких из следующих пяти элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология, каждый из которых находится в одном из двух состояний: существующее состояние (старое) или же новое.

В программе была охарактеризована деятельность АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО», проведен анализ внешней и внутренней среды школы, мы определили, что АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» является некоммерческим образовательным учреждением дополнительного образования целью которой является обучение граждан подготовке водителей различных категорий.

АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО»

наиболее зависима от таких факторов внешней среды как:

экономические - школа перешел с 11.08.2014 года на новую программу обучения;

рыночные - в связи с уменьшением рождаемости в начале девяностых;

технологические - изменилось количество часов теории и практического вождения;

социального поведения - увеличивается количество женщин, желающих обучиться и получить водительские права, также увеличивается парк автомобилей города;

конкуренционных - увеличилась стоимость обучения.

Анализ деятельности АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» показал, что в школе не определена миссия организации, цели школы не соответствуют современным экономическим требованиям, плохо налажена рекламная деятельность и мониторинг окружающей среды, также в школе нет определенной стратегии развития, баланс школы неликвиден, но школа способна в течении последующих шести месяцев восстановить платежеспособность.

Выявили и проанализировали перспективные направления развития, которыми являются:

выход на новые рынки, добавление сопутствующих товаров и услуг с помощью свободных площадей и помещений;

выходу на новые сегменты рынка;

развитие рекламы дадут возможность успеть за изменением рынка.

Определили проблемы АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО» которыми являются:

- отсутствие стратегии развития;
- плохая реклама;
- отсутствие миссии и целей организации.

Разработали стратегию устойчивого развития школы основная цель которой - продолжить финансовые затраты на продвижение услуги на рынке, активизировать поиск новых каналов сбыта, улучшить качественные характеристики, снизить цену, а также внедрение новых видов услуг и технологий.

При выборе стратегии учитывались внешние угрозы и возможности. Решение о проведении стратегии горизонтальной диверсификации было принято после изучения конкурентов, которое показало, что данная стратегия обеспечит повышение спроса на услуги и увеличит конкурентоспособность школы.

Выбранная стратегия развития школы является совместимой с возможностями организации, так как школа пользуется собственными средствами по своему усмотрению и у неё есть возможность внедрения новшеств, проведения эффективной рекламной кампании и приобретения дополнительного оборудования.

Всё это позволит реализовать стратегию горизонтальной диверсификации и даст возможность найти новых потребителей для своих услуг и выйти на новые сегменты рынка. Выбранная стратегия является лучшим способом применения ресурсов школы, поскольку при её выборе учитывались сильные и слабые стороны школы и состояние внешней среды, о чем уже говорилось выше. Можно было применить и другие стратегии, либо их сочетание, но после тщательного анализа было выявлено, что стратегия горизонтальной диверсификации является оптимальной для достижения поставленной цели.

Утверждаю
Директор АНО ШПВ «ЦЕНТР-АВТО»
ФИО
Приказ № 5 от 10.01.2019 г.

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
АВТОНОМНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
ШПВ «ЦЕНТР-АВТО»
На 2019-2021гг.