

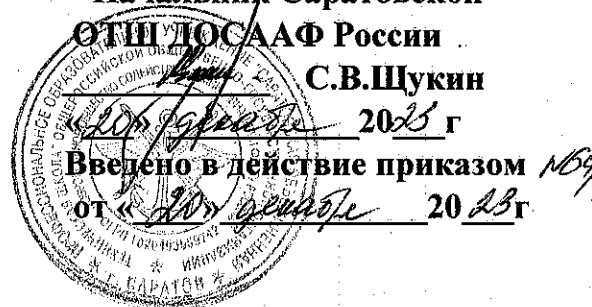


**Профессиональное образовательное учреждение
Саратовская объединенная техническая школа
Общероссийской общественно-государственной организации
«Добровольное общество содействия армии, авиации и
флоту России»**


**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
САРАТОВСКОЙ ОБЪЕДИНЕННОЙ ТЕХНИЧЕСКОЙ
ШКОЛЫ
ДОСААФ РОССИИ**

Принято
Решением педагогического совета
Протокол № 5
от «19» декабря 2013 г

Утверждено
Начальник Саратовской
ОТШ ДОСААФ России
С.В.Щукин
2013 г



СОГЛАСОВАНО
Председатель РО ДОСААФ России
Саратовской области


С.В.Щукин
«20» декабря 2013 г



ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ САРАТОВСКОЙ ОТШ ДОСААФ РОССИИ

Введение

Для любой организации, 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 организации и ее реализации.

Цель программы — изучение проблемы стратегического планирования, разработки и формирования стратегии устойчивого развития.

Исходя из актуальности темы, поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность, содержание и структуру стратегического планирования;
- охарактеризовать деятельность Саратовской ОТШ, провести анализ внутренней и внешней среды школы;
- выполнить анализ перспективных направлений развития и выявление существующих проблем Саратовской ОТШ;
- разработать проект стратегии устойчивого развития Саратовской ОТШ

Объектом исследования является стратегия устойчивого развития организации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность, содержание и структура стратегического планирования и управления

В современном цивилизованном обществе нужды людей принимают форму конкретных потреблений, удовлетворению которых и служит производимые организацией товары и услуги, которые способны удовлетворять потребности людей.

Стратегическое планирование - это набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке детальных всесторонних комплексных планов, предназначенных для достижения поставленных целей. В современных быстроменяющихся условиях организация должна заниматься сбором и анализом огромного объема информации об отрасли, рынке, конкурентах, а также других факторах

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.

Процесс стратегического планирования включает в себя основные виды управленческой деятельности.

Существуют четыре различные группы:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности организации в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

- правила, по которым складываются отношения организации с ее внешней средой, определяющие какие виды продукции, технологии и услуги она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется стратегией бизнеса.

- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации.

- правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность.

Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием, он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций организации. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях и во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные результаты.

Стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней деловой окружающей среды и ресурсного потенциала организации (внутренних возможностей) для определения

текущего состояния дел в организации и выявления 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).

1.2. Типы стратегий

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

Стратегии концентрированного роста – это стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям организация пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то организация ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Стратегии интегрированного роста предполагают расширение организации за счет добавления новых структур как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри.

Стратегии диверсифицированного роста - это охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью организации. 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 реализуются тогда, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике.

Подводя итог, можно сделать вывод, что первоначальным этапом формирования и выбора стратегии развития является определение цели и миссии организации, содержание и структура стратегического планирования.

2.1. Общая характеристика Саратовской ОТШ ДОСААФ России

Саратовской ОТШ ДОСААФ России является образовательной организацией профессионального обучения для граждан на базе основного общего образования. Основным видом уставной деятельности организации является образовательная деятельность.

Полное наименование организации: Профессиональное образовательное учреждение «Саратовская объединенная техническая школа» Общероссийской общественно-государственной организации «Добровольное общество содействия армии, авиации и флоту России».

Юридический адрес: 410071, г.Саратов, ул.Б.Садовая, д.151/8

Телефон:

+8(8452) 56-18-11, 56-17-80

Email:sotsh_1@mail.ru сайт:www.sardosaaf.ru

Учредителем является Общероссийская общественно-государственная организация «Добровольное общество содействия армии, авиации и флоту России (далее ДОСААФ России).

Саратовская ОТШ ДОСААФ России является юридическим лицом с момента Государственной регистрации, наделена Учредителем необходимым для деятельности имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчётный счет в учреждении банка, печать, штампы, и иные реквизиты юридического лица.

Среднегодовая численность работающих в Саратовской ОТШ ДОСААФ России составляет 45 человек, в том числе 24 человек штатные работники.

В распоряжении Саратовской ОТШ ДОСААФ России имеются учебные транспортные средства:

- мотоциклы - 2 ед.;
- легковые автомобили – 13 ед.;
- грузовые автомобили – 11 ед.;
- прицеп к легковому автомобилю – 1 ед.;
- прицеп к грузовому автомобилю – 2 ед.;
- автобусы – 2 ед.

Услуги по обучению, предоставляемые Саратовской ОТШ ДОСААФ России, являются платными, осуществляются на основании договоров на обучение по программе профессиональной подготовки и переподготовки водителей транспортных средств.

Саратовская ОТШ ДОСААФ России предоставляет физическим и юридическим лицам следующие платные услуги согласно действующей лицензии №3648 от 07.02.2019 г. Министерством образования Саратовской области:

- профессиональное обучение.

Саратовская ОТШ ДОСААФ России осуществляет набор в группы профессиональной подготовки водителей транспортных средств категории «А», «В», «С», «ВЕ», «СЕ», переподготовки водителей транспортных средств с категории «В» на категорию «С», с категории «В» на категорию «Д», с категории «С» на категорию «Д», с категории «С» на категорию «В». Занятия в группах

начинаются по мере их комплектования. Наполняемость групп – от 10 до 25 человек.

Теоретические занятия проводятся в дневное и вечернее время, практическое обучение вождению проводится только в дневное время. По окончании обучения слушателям выдаётся свидетельство о профессии водителя.

Рекламная кампания осуществляется путем еженедельного размещения объявлений в СМИ, а так же продвижения сайта в сети Интернет и раздача рекламных листовок. Использование участниками рынка рекламы осуществляется с целью не только продвижения товаров, стимулирования набора слушателей, но и создания фирменного стиля, повышения качества обслуживания потребителей.

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:

- В соответствии с Приказом Министерства просвещения РФ от 08 ноября 2021 года №808 и переходом на новые Программы профессионального обучения водителей транспортных средств, соотношение количество часов теоретического и практического обучения было увеличено, поэтому стоимость обучения возросла с 20 до 23 тысяч рублей, и спрос на услуги автошколы снизился;

- вследствие инфляции и падения реальных доходов населения, спрос на данный вид образовательных услуг снизился;

- настоящий момент в России происходит хоть и медленное, но увеличение цен на бензин, что сказывается на стоимости обучения в автошколе;

- с наблюдаемым ростом безработицы снизилось число потенциальных клиентов автошколы, так как неработающий человек имеет меньше возможностей для реализации своих потребностей.

2. Политические факторы:

- деятельность Саратовской ОТШ ДОСААФ России непосредственно зависит от нормативно-правовых документов, издаваемых на Федеральном уровне;

- постоянное внимание к образовательным организациям, осуществляющим профессиональное обучение водителей транспортных средств со стороны контролирующих органов.

3. Демографический фактор:

- спрос на услуги Саратовской ОТШ ДОСААФ России в значительной степени зависит от демографических условий. Демографическая яма, в которую попала Россия в 90-х – начале 2000-х гг. привела к тому, что на данный момент, количество молодежи резко сократилось. Так как основной целевой аудиторией автошкол является именно эта категория населения, следовательно, можно сделать вывод, что численность слушателей будет сокращаться;

4. Рыночные факторы:

- наличие большого количества образовательных организаций, осуществляющих профессиональное обучение водителей транспортных средств, серых схем в работе некоторых автошкол, ставит образовательные организации, реализующие свои услуги в полном объеме, в невыгодные условия, что способствует их уходу с рынка.

5. Факторы социального поведения.

- усиливающаяся социальная роль женщин, постепенное стирание гендерного фактора в социально-экономических отношениях, вынуждает последних к прямой конкуренции с мужчинами, в том числе и в получении профессии водитель.

Оценка и анализ внутренней среды

После анализа внешней среды необходимо определить, обладает ли автошкола 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 Саратовской ОТШ ДОСААФ России составляют граждане, участвующие в ее деятельности на основе трудовых договоров. Порядок комплектования работников Автошколы и условия оплаты их труда определяются штатным расписанием. Прием на работу сотрудников осуществляется начальником школы на условиях индивидуального трудового (срочного трудового) договора.

2. Организация общего управления.

В организации четко определены права и обязанности для каждой штатной единицы. Непосредственное управление осуществляет начальник школы, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

3. Финансы и учет.

Успешное управление финансами 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 организации: покупку, техническое обслуживание и ремонт автотранспорта, ремонт учебных кабинетов, совершенствование учебно-материальной базы, заработную плату, налоги, аренду, хозяйственную деятельность и отчисления в вышестоящую организацию.

Анализ работы Саратовской ОТШ ДОСААФ России

Проанализируем деятельность автошколы. Для этого рассмотрим слабые и сильные стороны организации.

Слабые стороны Саратовской ОТШ ДОСААФ России:

1. В автошколе не четко определены цели и не определена миссия.
2. Недостатки в рекламной политике.
3. Отсутствуют мониторинг рынка (маркетинг и реклама).
4. Слабое представление о рынке.
5. Финансовые затруднения.

Сильные стороны Саратовской ОТШ ДОСААФ России:

1. Наличие у автошколы в оперативном управлении здания и закрытой площадки, оборудование которой соответствует установленным требованиям.
2. Наличие у автошколы в достаточном количестве учебных транспортных средств.
3. Хорошая репутация и, как следствие, хорошие рекомендации от бывших учеников.
4. Предоставление различных скидок для определенных категорий потребителей (например, студентам, многодетным семьям и инвалидам).
5. Структура автошколы основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределяется не случайно. Она закреплена за специалистами, то есть за теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.
6. Преподавательский состав имеет большой опыт работы.
7. Отсутствует текучка кадров. Сотрудники работают на протяжении многих лет.
8. Учебно-материальная база соответствует всем действующим требованиям.
9. Своевременное обновление сайта школы в интернете Саратовской ОТШ ДОСААФ России

Возможности Саратовской ОТШ ДОСААФ России:

1. Обновление подвижного состава.
 2. Работа с центрами занятости, участие на торговых площадках.
 3. Обновление программ и учебного оборудования по подготовке кадров массовых технических профессий, востребованных на рынке труда.
- Это повысит спрос на услуги автошколы и её конкурентоспособность.

Угрозы для Саратовской ОТШ ДОСААФ России:

1. Открытие новых автошкол в городе.
2. Увеличение стоимости обучения в связи с увеличением часов образовательной программы.
3. Замедление роста рынка.
4. Неблагоприятная политика правительства.
5. Изменение потребностей населения.
6. Неблагоприятные демографические изменения.
7. Падение спроса в зимний период.
8. Увеличение цен на коммунальные услуги.

Отсюда следует, что необходимо разработать 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 избавиться от имеющихся слабых сторон, и попытаться предотвратить возможные угрозы. Вырабатывая стратегии развития, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить из одной ипостаси в другую. 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 итоги следует отметить, что Саратовская ОТШ ДОСААФ России наиболее зависима от таких факторов внешней среды как:

экономический – с сентября 2022 года автошкола перешла на обучение по новым Образовательным программам подготовки водителей ТС;

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 – реализация новых программ профессионального обучения требует модернизации учебно-материальной базы и внедрения высокотехнологических средств обучения;

социального поведения - увеличивается количество женщин, желающих обучиться и получить водительские права.

Проект стратегии развития Саратовской ОТШ ДОСААФ России

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 эффективно 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.

Для Саратовской ОТШ ДОСААФ России нужна следующая миссия:

- Удовлетворение потребностей и всестороннее развитие личности путем предоставления услуг по профессиональному обучению водителей транспортных средств различных категорий.

- Реализация дополнительных программ рабочих специальностей.

Цели автошколы:

1. Повысить спрос на услуги Саратовской ОТШ ДОСААФ России в 2023 году на 10-15 %.

2. В течение года повысить конкурентоспособность автошколы за счет следующего:

- открытие новых специальностей;

- усиление рекламы путем размещения объявлений в СМИ, рекламных баннеров на сайте и в сети ИНТЕРНЕТ и наружной рекламы по г.Саратову.

3. Организовать более качественную подготовку учащихся за счет современных высокотехнологичных методов обучения.

Подводя итоги можно сказать, что для автошколы является перспективным направление более эффективного использования свободных площадей и помещений, а также использование потенциала педагогического состава.

Оценка эффективности предложенного проекта стратегии

При оценке процесса стратегического планирования мы ответим на пять вопросов. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями автошколы? Стратегия, выбранная для автошколы, является совместимой с возможностями организации. Так как автошкола пользуется собственными средствами по своему усмотрению (после того, как произошли отчисления в вышестоящую организацию), то у нее есть возможность внедрения новшеств, проведения эффективной рекламной кампании и приобретения дополнительного оборудования. Все 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, Саратовская ОТШ ДОСААФ России способна выделять 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 Саратовской ОТШ ДОСААФ России.

Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов автошколы? Выбранная стратегия является лучшим способом применения ресурсов организации, поскольку при ее выборе учитывались сильные и слабые стороны автошколы 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 итоги можно сказать, что проект стратегии развития Саратовской ОТШ ДОСААФ России готов, проанализированы перспективные направления развития которыми являются более эффективное использование свободных помещений, а также использование потенциала педагогического состава.

Выполнен анализ портфеля услуг автошколы, который включает такие бизнес единицы как: курс полного обучения (теория и вождение); обучение вождению по индивидуальному плану; обучение по дополнительным программам. При выборе стратегии, с учетом положения автошколы и рынка в целом, с помощью которой определили, что для Саратовской ОТШ ДОСААФ России наиболее рационально применить стратегию горизонтальной диверсификации. Оценили эффективность предложенного проекта стратегии развития с учетом проблем автошколы, 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 организации и связанная с изменениями состояния одного или нескольких из следующих пяти элементов: продукт, рынок, отрасль, положение

образовательной организации внутри отрасли, технология, - каждый из которых находится в одном из двух состояний: существующее состояние (старое) или же новое.

В программе была охарактеризована деятельность Саратовской ОТШ ДОСААФ России, проведен анализ внешней и внутренней среды автошколы, мы определили, что Саратовская ОТШ ДОСААФ России является Профессиональным образовательным учреждением, целью которого является обучение граждан по программам профессиональной подготовки и переподготовки водителей транспортных средств.

Выявили и проанализировали перспективные направления развития, которыми являются: выход на новые рынки, добавление сопутствующих товаров и услуг с помощью свободных помещений, выход на новые сегменты рынка, развитие рекламы, что даст возможность экономического роста в условиях изменения рынка.

Разработали стратегию устойчивого развития автошколы, основная цель которой: продолжить финансовые затраты на продвижение услуги на рынке, улучшить качественные характеристики, оптимизировать косвенные расходы, 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 автошколы.

Выбранная стратегия развития Саратовской ОТШ ДОСААФ России является совместимой с возможностями организации, так как автошкола пользуется собственными средствами по своему усмотрению и у нее есть возможность внедрения новшеств, проведения эффективной рекламной кампании и приобретения дополнительного оборудования. Все 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 автошколы, поскольку при ее выборе учитывались сильные и слабые стороны автошколы и состояние внешней среды, о чем уже говорилось выше.