

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ
ГАУК «САРАТОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ЦЕНТР НАРОДНОГО
ТВОРЧЕСТВА»)**

студента 4 курса 421 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Платонова Богдана Олеговича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.с.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Кириллюк О.Г.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Важность стратегического развития бизнеса, дающего возможность организации выживать в конкурентной борьбе, в долгосрочной перспективе, сильно возросло в последнее время. Ускорение изменений в бизнес-среде, возникновение новых запросов. Появление новых возможностей для бизнеса, за счет достижений науки и техники.

Быстрое развитие интернет технологий поменяло представление о распространении информации, рекламе и маркетинге. Современные компании обязаны учитывать глобальную сеть, как фактор, имеющий свое влияние на рынок, иначе предприятия рискуют добровольно расстаться с конкурентным преимуществом, что в будущем скажется на основных показателях предприятия.

Стратегия развития бизнеса представляет собой правила, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем, стратегия развития организации, рассматривается как общий, всесторонний, детальный комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии и достижения целей организации.

Существует несколько ключевых моментов, которые нужно брать во внимание при разработке стратегии развития бизнеса. Разработка стратегии относится к обязанностям высшего руководства компании, однако, процесс реализации предполагает участие всех уровней управления. Информация играет огромную роль в конкурентоспособности компании, поэтому немаловажным фактором является наличие отделов, занимающихся сбором и обработкой информации о рынках, на которых действует компания. Данная информация касается потребителей, конкурентов, товаров и так далее.

Стратегический план развития бизнеса, прежде всего, опирается на обширные исследования и фактические сведения. Этот план открывает перспективу для компании, которая направляет сотрудников, привлекает новых работников и помогает реализовывать продукцию или услуги. Стратегия развития придает организации детерминированность, определяет специфику, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время,

не привлекать работников других типов. Кроме того, стратегия развития бизнеса должна быть разработана таким образом, чтобы не только оставаться единой в течение длительных периодов времени; но и быть достаточно гибкой, чтобы при необходимости можно было осуществить ее трансформацию и перепрофилирование.

Степень разработанности проблемы. Вопросами разработки стратегии развития организации, занимается стратегический менеджмент. Он помогает разобраться в вопросе процесса развития, диагностирования и реализации деятельности компании в долговременной перспективе. Данный вопрос детально рассмотрен в работах таких авторов, как: Портер М., Друкер П., Ансофф И., Зельцник И., Котлер Ф, Яккока Л и многих других.

В целом, данный вопрос широко освещен в работах многих зарубежных и отечественных авторов.

Цель бакалаврской работы – разработка направлений совершенствования стратегии развития бизнеса ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества»

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи:**

- рассмотреть теоретический подход к разработке стратегии развития бизнеса;
- дать общую характеристику компании ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества»;
- провести анализ деятельности и состояния предприятия;
- провести анализ текущей стратегии развития бизнеса ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества»;
- разработать мероприятий по совершенствованию стратегии развития бизнеса;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является стратегия развития бизнеса ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества». **Предметом исследования** является разработка направлений совершенствования существующей стратегии данного предприятия.

Теоретической и методологической базой исследования явились труды российских и зарубежных ученых по стратегическому менеджменту. В процессе исследования были использованы следующие методы: метод теоретического исследования, основанный на анализе существующих концепций и подходов на тему исследования, исследование финансово-хозяйственных документов предприятия, финансового, стратегического анализа, а также метод SWOT-анализа, исследование организационной структуры предприятия, сравнение организации с другими участниками рынка, а также описание и разъяснение полученных результатов исследования.

Научная новизна исследования заключается в: исследовании регионального рынка культурных услуг и его участников, исследовании стратегии развития государственного автономного учреждения культуры и разработке мероприятий по ее совершенствованию с целью стать одним из лидеров рынка.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов предлагаемых мероприятий для улучшения стратегии развития бизнеса компании для достижения краткосрочных и долгосрочных целей, а также в потенциальном увеличении конкурентоспособности предприятия на рынке услуг сферы культуры, которое позволит ему выйти в лидеры регионального рынка.

Выпускная бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы стратегии развития бизнеса» рассматриваются понятие, методы, этапы и современные типы стратегий развития бизнеса.

Существует множество определений того, что такое стратегия, но всех их объединяет то, что они описывают стратегию как план или совокупность норм и правил, которые влияют на процесс принятия долгосрочных решений, оказывают влияние на будущее состояние организации и направлены на улучшение положения фирмы на рынке.

Стратегия — это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

В современном менеджменте присутствует большое количество инструментов, призванных помочь менеджерам и компании в выборе правильной стратегии действий на рынке и внутри компании.

Стратегический анализ – это основной этап стратегического управления. Он часто является и исходным процессом в стратегическом менеджменте, так как анализ может являться первоначальной базой для определения видения, миссии, целей фирмы, а затем он повторно используется для выработки стратегии развития, а в отдельных случаях и в интересах стратегического планирования. В рамках стратегического анализа оцениваются внешняя и внутренняя среды предприятия.

Анализ среды предполагает изучение двух ее составляющих:

- внешней среды организации;
- внутренней среды организации.

Сама внешняя среда представляет собой совокупность факторов, которые находятся за пределами организации и способны оказывать влияние на эффективность ее функционирования и развития. Принято считать, что данная группа факторов, в основном, неподконтрольна руководству организации. Их необходимо учитывать и под них целесообразно подстраиваться.

Помимо внешней среды, существует и внутренняя среда организации. Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Разработка и формулирование стратегии – сердцевина стратегического управления. На данном этапе рассматриваются альтернативные стратегии, оцениваются различные варианты с точки зрения достижения стратегических целей и их возможных последствий, производится выбор наиболее целесообразной стратегии, осуществляются ее окончательная доработка, формулирование и принятие на вооружение.

Помощником на этапе стратегического анализа является SWOT-анализ. Анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз. Составляется в виде таблицы.

Число и разнообразие целей и задач менеджмента требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного, апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей.

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели.

В заключение нужно отметить, что успешной стратегией развития организации будет являться своевременный учет возможности как положительного, так и отрицательного развития фирмы на целевом рынке и оценки вероятных последствий. Искусство менеджера состоит в том, чтобы в хорошем положении организации увидеть возможное плохое, а из плохой ситуации попытаться извлечь максимальную экономическую выгоду для себя.

В главе 2 «Анализ стратегии развития бизнеса ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества» произведен общий анализ деятельности учреждения культуры, а также оценка текущей стратегии развития бизнеса предприятия.

«Саратовский областной центр народного творчества им. Л.А. Руслановой» является единственным объектом в своем роде в районе своего расположения и, благодаря этому, непосредственно охватывает около 500 тысяч жителей города Саратова. Центр имеет лидирующие позиции среди подобных объектов культуры и имеет статус областного.

Основные направления деятельности:

- выполнение государственного задания;
- организация и участие в разработке и реализации перспективных социальных направлений, программ, планов, материалов по вопросам сохранения и развития художественного творчества, традиционной народной культуры, нематериального культурного наследия;
- оказание методической помощи учреждениям культуры, творческим объединениям и организациям по развитию традиционной народной культуры, изобразительного и декоративно-прикладного искусства;
- осуществление мероприятий по внедрению научной организации труда, обобщению передового опыта, повышению квалификации работников и руководителей творческих коллективов, специалистов клубных учреждений.

Основными задачами Саратовского центра народного творчества являются:

- изучение, сохранение, развитие и пропаганда народного творчества в Саратовской области;
- создание условий для участия населения в коллективах народного творчества, обеспечение и развитие деятельности коллективов и любительских объединений;
- проведение фестивалей, смотров, конкурсов;
- максимальное содействие развитию народного творчества и непрофессионального искусства, сохранению комплекса культурных традиций народностей, проживающих в Саратовской области;
- изучение и пропаганда самодеятельного народного творчества, а также прогнозирование процесса его развития на основе использования современных методов и различных средств;

- организация и развитие форм и методов работы учреждений культуры с области воспитания, просвещения, организации досуга и проведения культурно-массовых мероприятий среди населения и для него.

Задачи, поставленные перед ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества», выполняются в полном объеме и в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

В настоящее время, центр народного творчества курирует 1193 клубных учреждений области, помогает в творческой работе 8154 любительских объединений и творческих коллективов, сотрудничает со многими научными, просветительскими и творческими организациями. Для сравнения, Волгоградский областной центр народного творчества курирует 957 клубных учреждений и помогает в творческой работе 7108 клубным формированиям.

В 2017 году центром народного творчества организовано около 50 мероприятий областного уровня в самом здании центра и в его филиалах в районных центрах области. В это число входят культурно-массовые мероприятия, областные семинары для специалистов в области культуры, дни открытых дверей. В среднем за календарный год, ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества» организует от 10 до 20 мероприятий в каждом муниципальном районе Саратовской области, в том числе: ЗАТО Светлый и ЗАТО Михайловский. В их число входят: семинары для деятелей культуры, а также разнообразные смотры, конкурсы и фестивали. Это позволяет удовлетворять запрос на услуги сферы культуры у львиной доли населения Саратовской области и фактически удовлетворяет конституционное право населения на доступ к культурным ценностям, соответственно, основная цель деятельности предприятия культуры выполняется в полном объеме и работу предприятия можно охарактеризовать как эффективную.

Согласно отчету за 2017 год, финансовые показатели предприятия ухудшились. Основной фактор, повлиявший на финансовое благополучие предприятия – финансово-экономическая ситуация в РФ. На фоне этого, был сокращен бюджет Министерства культуры РФ, следовательно, все учреждения

культуры недополучили определенную сумму, пропорциональную урезанному бюджету. Общее количество потребителей, воспользовавшихся услугами автономного учреждения за 2017 год, упало на 34844 человека, по сравнению с 2016 годом. Это связано с переключением внимания населения на другие сферы общественной и личной жизни, а также с уменьшением количества мероприятий, проведенных учреждением. Прибыль предприятия упала за последний год более чем на 30% по сравнению с прошлым отчетным годом при том, что средняя зарплата и численность работников увеличилась, а средняя стоимость платных услуг для потребителей в среднем выросла на 15%.

Для того, чтобы оценить текущее состояние центра и его перспективы, можно воспользоваться SWOT-анализом.

Сильные стороны:

- опыт организации крупных мероприятий регионального масштаба;
- наличие современного профессионального оборудования;
- хорошая репутация среди деятелей культуры и местного населения;
- профессионализм персонала;
- преобладание бесплатных услуг;
- доступная ценовая политика (для платных услуг);
- подведомственные учреждения культуры почти во всех районах Саратовской области.

Слабые стороны:

- отсутствие маркетинговой стратегии;
- неразвитость культурной инфраструктуры в районных центрах;
- отсутствие в коллективе «медийных» лиц;
- слабое интернет-присутствие.

Возможности:

- увеличение числа клубных учреждений;

- активная деятельность Министерства культуры РФ по поддержке и развитию народной культуры;
- творческая молодежь слабо самоорганизована;
- расширение рынка сбыта платных услуг.

Угрозы:

- тенденции макроэкономического развития;
- сокращение бюджетного финансирования;
- сокращение внимания населения к культурной сфере;
- снижение покупательской способности (относится к платным услугам).

В связи с непростой экономической ситуацией, как в стране, так и в регионе, организация в своей текущей стратегии делает упор на эффективное использование уже имеющихся ресурсов и работу с тем потребителем, который уже знаком с деятельностью центра.

Частично, в общем виде, стратегия описана в плане финансово-хозяйственной деятельности, который составляется на каждый год и два последующих, однако, по большей части, там запечатлены только общие положения включающие в себя: цели, задачи и финансовые планы. Этого, очевидно, недостаточно для того, чтобы руководство организации всецело имело представление о том, как стать ведущей организацией на рынке культурных услуг.

Несмотря на то, что информация о стратегии не систематизирована, руководство имеет представление о том, куда должна двигаться организация, а также осведомлено о сильных сторонах и возможностях организации на рынке. Однако, для максимально эффективного использования текущих и потенциальных возможностей, а также ресурсов организации требуется четкий план действий, а также понимание основных направлений движения на первых и последующих этапах предполагаемой стратегии развития бизнеса.

В главе 3 «Направления совершенствования стратегии развития бизнеса ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества» предлагаются мероприятия по совершенствованию стратегии развития учреждения культуры и оценивается эффективность предложенных мероприятий.

Анализ стратегии развития бизнеса, а также самого учреждения выявил ряд недостатков, в числе которых: отсутствие комплексной стратегии развития, отсутствие маркетингового отдела в структуре, отсутствие маркетинговой стратегии.

Основной стратегией развития выбрана маркетинговая. Выбор обусловлен текущими условиями, анализ которых помог выявить, что рыночная ситуация характеризуется слабой осведомленностью потребителя об услугах центра. Таким образом, маркетинговый компонент является самым слабым в работе учреждения. Учитывая огромное количество мероприятий проводимых ежегодно, можно рассчитывать на куда больший охват потенциальной аудитории, чем это есть сейчас.

Стратегическое видение компании – стать одним из основных игроков региона на рынке культурных услуг, ежегодное выполнение госзаказа, улучшение инфраструктуры подведомственных субъектов.

Основная цель – стать одним из основных игроков региона на рынке культурных услуг.

За годы работы предприятия на рынке культурных услуг, оно собрало достаточно много информации о своих потребителях, их предпочтениях и нуждах. Маркетинг это не только реклама, но и понимание того, на какого потребителя ориентируется бизнес на рынке, анализ возможных конкурентов и преград на пути к достижению цели.

В данный момент, «Саратовский областной центр народного творчества», ориентируется на разные группы потребителей, разных возрастов, разных национальностей. Это очень хороший ход, однако, для эффективного использования рыночных возможностей нужно уделить большое внимание

продвижению своих услуг на рынке. Основными целями такой стратегии будут являться:

- расширение доли рынка, которую занимает компания
- увеличение количества потребителей услуг предприятия
- увеличение дохода от предоставления платных услуг

Учитывая то, насколько популярна и востребована среди молодежи сеть Интернет, было бы большой ошибкой обойти сторону эту сферу продвижения своих услуг.

Одним из главных пунктов стратегии продвижения услуг бизнеса является увеличение интернет-присутствия предприятия.

Для успешного применения стратегий развития на рынке культурных услуг, очень важно знать информацию о конкурентной среде на этом рынке. Согласно отчетам Министерства культуры Саратовской области за последние годы, конкурентная среда на рынке культурных услуг в регионе может оцениваться как несовершенная конкуренция, поскольку ее развитие ограничивается ограничено влияние монополий областных и муниципальных государственных организаций, субсидируемых из бюджета.

Оценивая положение ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества» на этом рынке можно прибегнуть к данным финансовых показателей организации и количества обслуживаемых потребителей культурных услуг. ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества» можно оценивать как монополиста в конкретной сфере предоставления культурных услуг, однако если сравнивать положение с остальными крупными игроками, например, Саратовским Театром Юного Зрителя, финансовые показатели и показатели количества обслуживаемых потребителей, то показали центра меньше в 3 раза. Это связано с большими финансовыми возможностями театра и высокой репутацией, а также с обширной рекламной кампанией театра, включающей себя рекламную поддержку со стороны Правительства Саратовской области и высокую освещаемость событий, связанных с театром, во всех средствах массовой

информации. Поэтому, одним из правильных решений является ориентация на методы ведения деятельности крупными игроками рынка культурной сферы услуг.

Достижение предполагаемого эффекта повышения конкурентоспособности ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества» с помощью предложенных мер будет происходить постепенно в течение 5-10 лет, потому что стратегия имеет долгосрочную ориентацию и в текущих условиях сравнительно быстрых результатов можно добиться только в маркетинговом направлении.

Годовой бюджет ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества» по плану на 2019 год составляет 38 миллионов рублей. Примерно 60% приходится на выплату заработной платы, остальная часть идет на закупку товаров, работ и услуг. С помощью предложенной оптимизации расходов, центру по силам найти, требуемую для выполнения стратегии, сумму средств.

Оценка эффективности предложенных мер будет происходить за счет создания системы ежемесячных отчетов и отслеживания динамики изменения основных статей доходов учреждения, а также их сравнения с показателями прошлых лет. Также, немаловажно учитывать количество проданных билетов на мероприятия, потребителей услуг, задействованных в кружках, секциях, клубах и их динамику для оценки эффективности маркетинговой стратегии.

Прогнозируемое увеличение посещаемости кружков, секций, клубов по сравнению с прошлыми годами, при условии 10-процентного повышения цен на услуги, составляет 25% за 5 лет, что позволит увеличить доходы учреждения по крайней мере в 1,4 раза.

Повышение доходов от сдачи в аренду помещений, оборудования и прочих услуг, не связанных с основной деятельностью прогнозируется на уровне 15-20%.

Основным инструментом оценки деятельности по совершенствованию стратегии развития бизнеса ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества» будут годовые отчеты предприятия и степень выполнения

государственного задания. Первые весомые результаты прогнозируются на 2-3 год осуществления мероприятий. Основным показателем будет являться степень изменения показателя доходов, а также рентабельность предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Подводя итоги проведенного исследования, следует отметить, что любая организация нуждается в правильной стратегии развития бизнеса. Анализ рынка и организации являющийся составной частью любой стратегии улучшит осведомленность руководства о состоянии предприятия и рынка, на котором оно функционирует. Стратегия существует для того, чтобы в конкретных условиях функционирования перевести организацию из фактического состояния в желаемое. Она затрагивает все основные аспекты деятельности и с помощью постановки целей в них, помогает организации развиваться и достигать успехов.

Есть множество факторов, влияющих на выбор стратегии. Одними из основных являются: текущее внутреннее состояние предприятия, его возможности, а также внешние факторы, например, состояние рынка и конкурентов.

Реализация стратегии развития связана с проведением стратегических изменений, которые должны привести к решению трех задач:

- установление приоритетности административных задач в соответствии с принятой стратегией;
- установление соответствия между избранной стратегией и внутриорганизационными процессами;
- приведение в соответствии с выбранной стратегией стиля лидерства и управления.

Анализ объекта исследования – ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества» позволил выявить следующие недостатки, существующие в бизнесе:

- организационная структура бизнеса имеет недостаток: отсутствие отдела маркетинга, как следствие, отсутствие маркетинговой стратегии, осложняет проведение исследовательских работ в области рынка услуг

сферы культуры, анализ результативности продаж культурных услуг, организацию эффективной рекламной деятельности;

- слабое интернет-присутствие организации, слабая осведомленность потенциального потребителя об услугах центра народного творчества;
- в организации отсутствует целостная стратегия развития.

В связи с этим, в 3 главе работы была разработана стратегия развития предприятия с учётом особенностей рынка, выбора целевой группы и выбора направлений совершенствования внутренней среды организации.

Благодаря проектным расчетам по совершенствованию стратегии развития бизнеса ГАУК «Саратовский областной центр народного творчества» на 2019 год, было определено:

- основные затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию стратегии развития бизнеса составят 1 680 000 руб.;
- увеличение доходов учреждения на 45% по сравнению с 2017 отчетным годом, через 3 года после внедрения стратегии.

Фактическая оценка результатов внедрения стратегия будет произведена с помощью сравнительного анализа ежемесячных и ежегодных отчетов финансово-хозяйственной деятельности. По их результатам будет сделан вывод об эффективности внедренных мероприятий.