

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование механизма оценки внешней среды для
формирования стратегии организации (на примере МАУК
«Межпоселенческая централизованная клубная система»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»
Института дополнительного профессионального образования
Гусевой Алены Дмитриевны

Научный руководитель:

к.и.н., доцент _____ «___» _____ 2019 г. /О.И. Алимаева/

Зав.кафедрой:

д-р соц.н., доцент _____ «___» _____ 2019г. /Н.В. Медведева/

Саратов 2019

Введение. Задача стратегического планирования - обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать его потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития.

Актуальность работы обусловлена тем, что анализ внешней среды является важнейшим элементом стратегического управления и планирования, а также мониторинга конкурентоспособности. Угрозы, которые подстерегают организацию в процессе осуществления культурно-досуговой деятельности, и возможности, которые ей предоставляются. Цель выпускной квалификационной работы – разработка усовершенствованного механизма оценки внешней среды при формировании стратегии организации МАУК «Межпоселенческая централизованная клубная система».

Исходя из цели, были поставлены следующие задачи:

- исследовать понятие стратегии и ее роль в системе стратегического менеджмента;
- рассмотреть роли внешней среды при формировании стратегии учреждения;
- проанализировать внутреннюю и внешнюю среды исследуемой организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию механизма оценки внешней среды при формировании стратегии организации.

Объектом исследования выступает некоммерческое предприятие МАУК «Межпоселенческая централизованная клубная система».

В качестве предмета исследования выступают отношения по формированию механизма оценки внешней среды при формировании стратегии организации.

Информационной базой для написания выпускной квалификационной работы являются теоретические исследования следующих авторов Л.А.

Дробышева, З.Р. Гаджимирзоевой, Т.Карлиной, М.М. Максимцова, В.А. Барина и других, а также результаты исследований, выполненных в процессе прохождения производственной практики в МАУК «Межпоселенческая централизованная клубная система».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении выпускной квалификационной работы отражены актуальность исследуемой работы, цель и задачи, определены объект и предмет исследования.

Первый раздел работы отражает теоретические основы стратегии, рассматривает состав и роль внешней среды в общей системе организации.

Во второй главе приведена краткая характеристика учреждения, проанализирована внутренняя и внешняя среды предприятия, изучены основные финансовые показатели МАУК «Межпоселенческая централизованная клубная система».

В третьей главе сформулированы рекомендации по совершенствованию механизма оценки внешней среды при формировании стратегии организации.

Заключение содержит основные выводы, сделанные в процессе написания работы. В списке литературы указаны пособия и электронные ресурсы, используемые при написании данной работы.

Основное содержание работы. Муниципальное автономное учреждение культуры «Межпоселенческая централизованная клубная система Татищевского муниципального района Саратовской области» является единым учреждением, объединяющим клубные учреждения муниципальных образований, входящих в состав Татищевского муниципального района Саратовской области, функционирующим на основе единого руководства, организационно-технического единства.

Учреждение является некоммерческой организацией, созданной в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской

Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере культуры, по своему типу относится к бюджетным учреждениям в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Организационно – правовая форма: муниципальное автономное учреждение.

Учреждение самостоятельно осуществляет планово-финансовую деятельность, имеет самостоятельный баланс, лицевые счета в территориальном органе Федерального Казначейства, открываемые ему в соответствии с законодательством Российской Федерации.

В основе формирования функциональной структуры управления лежит принцип полномочного распорядительства: каждый руководитель филиала МАУК «Межпоселенческая централизованная клубная система» имеет право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию. Процесс распределения работ между подразделениями позволяет ликвидировать дублирование в решении задач управления отдельными службами и создает возможность для специализации подразделений по выполнению работ, единых по содержанию и технологии, что значительно повышает эффективность функционирования аппарата управления.

Деятельность учреждения направлена на удовлетворение культурных потребностей населения всех категорий причём, она проводится не только для посетителей, но и с их помощью, при их активном, добровольном участии в подготовке культурно-досуговых программ: праздников, вечеров отдыха, массовых гуляний, работы дискотек и т.д.

Организационная структура МАУК «Межпоселенческая централизованная клубная система» представляет собой дивизиональную структуру управления с разделением по территориальному принципу, звенья которой находятся в постоянном взаимодействии друг с другом.

Дивизиональные структуры - структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с

предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя, по обслуживаемым регионам.

Процессом оперативного планирования в организации МАУК «Межпоселенческая ЦКС», занимается директор учреждения. В процессах принятия управленческих решений в отношении дальнейшего развития, принимают участие такие сотрудники, как:

1. Директор организации.
2. Руководители филиалов и подразделений
3. Сотрудники методического отдела.
4. Режиссер.

Основным методом планирования является процесс совещания, на котором Режиссер и сотрудники методического отдела могут выдвигать идеи и предложения в области повышения эффективности деятельности организации и в области общего направления организации.

Особенностью тактического планирования в организации МАУК «Межпоселенческая ЦКС», является возможность участия в планировании обслуживающего персонала. Это связано с тем, что, к примеру, наладчики музыкальных инструментов либо наладчики светового оборудования, могут вносить коррективы в предложения по покупке нового оборудования.

Директор предприятия лично взаимодействует с каждым участником процесса планирования, это позволяет повышать уровень приверженности персонала к учреждению.

В организации МАУК «Межпоселенческая централизованная клубная система» оперативным планированием учреждения занимается директор предприятия. В тактическом и оперативном планировании, принимают

участие основные подразделения (при тактическом планировании) и каждый желающий сотрудник (при оперативном планировании).

Реализация Концепции стратегического развития МАУК «Межпоселенческая ЦКС» Татищевского района Саратовской области путем разработки конкретной стратегии, предполагает детальный и глубокий анализ и оценку внешней среды. Попытаемся на основе использования современных подходов и методов, которые в принципе отсутствуют в существующем механизме Межпоселенческой ЦКС осуществить оценку внешней среды, являющейся основополагающим этапом стратегического планирования.

Было выявлено, что внешняя среда организаций сферы культуры характеризуется высокой степенью динамики и способностью оказывать сильное влияние на их деятельность, включая финансовое состояние. Для того чтобы охарактеризовать внешние факторы, определяющие ситуацию риска учреждений культуры, необходимо собрать информацию методом экспертных оценок, а для оценки их влияния провести соответствующий анализ с учетом характеристик внешней среды.

Так как в МАУК «Межпоселенческая централизованная клубная система» нет собственного контролирующего органа, анализ внешней среды проводился приглашенными экспертами. Экспертами для целей данного исследования выступали представители подразделения культуры Татищевского района, работники МАУК «Межпоселенческая ЦКС» и руководители филиалов.

Выводы, которые были получены в результате работы экспертов дали возможность сделать заключение, что для увеличения сильных и преодоления слабых сторон учреждений культуры в районе необходимо использовать такие возможности, как налаживание системы спонсорства и фандрейзинга, также необходимо обратить внимание на улучшение качества «культурного продукта» по итогам проведения независимой оценки качества. Важным, также, является привлечение внебюджетных финансовых средств,

так как угрозой, которая больше всего влияет на слабые стороны организации, являются именно финансовые проблемы.

«Межпоселенческая централизованная клубная система» также может укрепить свои позиции, например если ввести в процесс деятельности предприятия инновации в области маркетинга, культурной деятельности и финансов, то решится проблема с ограничением потребителя в выборе сферы отдыха.

На третьем этапе исследования влияния внешней среды на деятельность учреждения культуры МАУК «Межпоселенческая централизованная клубная система» экспертами была сформирована карта стейкхолдеров - заинтересованных сторон.

Суть метода заключается в экспертном оценивании двух параметров «важности» заинтересованных лиц (X/Y): степень поддержки/противодействия стейкхолдером (X, ранжируется от -5 до +5, где -5 – крайняя степень противодействия, +5 – высшая степень поддержки) и степень влияния стейкхолдера на учреждение (Y, ранжируется от 0 до 5),

На основании карты стейкхолдеров МАУК «Межпоселенческая централизованная клубная система», были сделаны следующие выводы:

- наибольшее влияние на деятельность и финансовое состояние ЦКС Татищевского района оказывают органы исполнительной власти, а также потребители услуг. Именно эти заинтересованные стороны формируют основной доход данных учреждений;

- партнеры и общественные организации наименьше всего среди внешних стейкхолдеров способны повлиять на финансовую политику организаций, но, тем не менее, не стоит исключать из оценки внешней среды, так как не маловажна степень поддержки, которую они оказывают;

- потребители способны оказывать как положительное, так и отрицательное влияние, все зависит от того, насколько они удовлетворены предоставляемыми услугами. Поэтому необходимо направлять значительные

усилия на создания положительного имиджа учреждения культуры для этой группы стейкхолдеров;

- органы исполнительной власти и конкуренты в основном оказывают отрицательное влияние на финансовое положение учреждений культуры;

- органы исполнительной власти делятся на те, которые осуществляют поддержку (например, формирование государственного задания совместно с министерством культуры Саратовской области) и те, которые наоборот оказывают отрицательное влияние на финансовое состояние организации (секвестирование бюджета министерством финансов Саратовской области). Этот аспект необходимо учитывать при формировании и адаптации финансовой политики.

На основе анализа проблемного ряда и сложившихся тенденций развития клубной системы в отрасли культура Татищевского района была поставлена концептуальная цель – создание в районе эффективной системы культурно-досугового обслуживания населения, способствующей духовно-нравственному самоопределению личности, развитию творческих инициатив широких слоев населения, сохранению и распространению нематериального культурного наследия.

Основной идеей реализации концептуальной цели развития является создание условий и возможностей для максимального вовлечения каждого человека в разнообразные формы творческой и культурно-досуговой деятельности при косвенном управлении культурными потребностями населения, с использованием современных технологий и с учётом конкурентной среды.

Для работников учреждений культуры клубного типа данная цель должна стать практическим эффективным инструментом, который поможет не только развивать управленческое мышление, но и сплотит людей в

команду единомышленников, давая единое понимание происходящих процессов.

Основные направления реализации данной концепции вытекают из поставленных перед культурно-досуговыми учреждениями целей и задач и формируются для создания адекватной и эффективной организационной структуры, способствующей творческому развитию личности.

Значение стратегического планирования в условиях быстрого роста конкуренции и стремительно меняющейся ситуации все более возрастает. Процесс выработки стратегии, подходящей для конкретного учреждения, уникален и зависит от его положения на отраслевом рынке, уровня его развития, динамики, взаимодействия с конкурентами и других внешних факторов.

Проведенный во второй главе ВКР анализ и оценка внешней среды МАУК «Межпоселенческая ЦКС» дает возможность говорить о том, что основной стратегией развития для этой организации является стратегия дифференциации.

Использование стратегии дифференциации МАУК «Межпоселенческая централизованной клубной системы» будет заключаться в стремлении организации к созданию уникального предприятия социокультурной сферы в Татищевском районе.

В ходе исследования было выявлено, что основными методами анализа внешней среды на МАУК «Межпоселенческая централизованной клубная система» являются SWOTи PESTанализ. Определенные пробелы в реализации этих методов, не позволяют производить комплексную оценку внешней среды в соответствии со спецификой деятельности МАУК «Межпоселенческая централизованной клубной системы».

Для того чтобы реагировать на изменения внешней среды, руководству МАУК «Межпоселенческая централизованной клубная система», необходимо оценивать спрос на предоставляемые услуги и свои сильные и слабые стороны. Данный механизм позволит определять необходимое

направление развития в соответствии с перемещением МАУК «Межпоселенческая централизованная клубная система» по четырем векторам предложенного механизма.

Заключение. В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были получены следующие выводы.

Задача стратегического планирования - обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать его потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития. При этом внешняя среда исследуется, в первую очередь, для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке своих целей и их достижении.

Оценка внешней среды осуществляется для того, чтобы: выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты стратегии; определить, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для организации; оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения стратегической цели. Это позволяет направить усилия организации в наиболее благоприятном для дальнейшего развития направлении.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты: прогнозировать непредвиденные обстоятельства; разработать меры предупреждения неблагоприятных непредвиденных обстоятельств и угроз; помогает превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

В работе были предложены и апробированы современные и ранее не применяемые в МАУК «Межпоселенческая ЦКС» Татищевского района Саратовской области методу оценки внешней среды.

Проведенный PEST-анализ позволил выявить возможности и угрозы, требующие учета при формировании стратегического плана развития организации.

В соответствии со SWOT-анализом выявлены следующие проблемы, исходящие из внешней среды: это рост конкуренции, экономическая

ситуация в стране и другие факторы. Также определены потенциальные угрозы, которые можно предотвратить воздействием на них сильных сторон организации, например при помощи известности, стабильного состояния. Или же при помощи потенциальных возможностей извне (внебюджетного финансирования).

Использование метода «Карта стейкхолдеров» дало возможность определить интересы всех стейкхолдеров, которые оказывают влияние на деятельность учреждения, выявить потенциальные сложности при реализации деятельности, определить группы лиц, которые должны быть вовлечены на каждом этапе деятельности, спланировать действия для снижения негативного влияния стейкхолдеров на процесс осуществления культурно-досуговой деятельности.

Оценка внешней среды с помощью метода Матрицы Томпсона-Стрикленда позволит провести анализ внешней среды с учетом особенностей внутренней среды МАУК «Межпоселенческая централизованная клубная система», выявить и оценить основные факторы влияния и принять решение о выборе новой стратегии.

Современные подходы и методы оценки механизма позволяют определить недостатки внешней среды и их влияние на стратегию учреждения и формирование стратегических целей. Современные подходы механизма оценки внешней среды позволяют своевременно нивелировать вновь появившимися угрозами, использовать предоставляющиеся возможности и соответствовать текущим и прогнозным требованиям внешней среды.