**Содержание**

Введение....4
1 Теоретические и методические аспекты разработки стратегии развития предприятия....7
1.1 Сущность стратегии развития предприятия....7
1.2 Методы разработки стратегии развития предприятий....14
1.3 Оценка разработанной стратегии развития....31
2 Разработка стратегии развития учреждения МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» г. Дальнегорск»....45
2.1 Характеристика деятельности предприятия....45
2.2 Стратегический анализ учреждения....65
2.3 Выбор стратегии развития предприятия....76
3 Оценка эффективности стратегии развития учреждения МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» г. Дальнегорск»....84
3.1 Разработка мероприятий по реализации выбранной стратегии....84
3.2 Оценка эффективности разработанной стратегии развития учреждения. 93
Заключение....99
Список литературы....103
Приложение А. Штатное расписание МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»....109
Приложение Б. Анкета изучения мотивации и трудовых ценностей персонала МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»....112
Приложение В. Анкета изучения системы контроля в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»....113
Приложение Г. Анкета изучения коммуникационных барьеров в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»....115
Приложение Д. Анкета изучения внутреннего имиджа МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»....116
Приложение Е. Анкета изучения имиджа учреждения, качества тренировочно-образовательного процесса и разнообразия кружков и секций....117

## Введение

Устойчивое развитие рыночных отношений в России предъявляет новые требования к качественному уровню управления, характеру решаемых при этом задач, а также к методам их решения. Это в полной мере относится ко всем самостоятельно хозяйствующим субъектам. Сегодня необходима такая концепция управления, которая адекватным образом отражает изменения в экономике. Такой концепцией для российской экономики является стратегическое управление. Своевременный и обоснованный выбор стратегии развития является чрезвычайно важным для бизнеса в условиях жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации. Стратегическое мышление и стратегическое управление являются важнейшей стороной любой организации. От того, насколько умело они осуществляются, будет, в конечном счете, зависеть результат деятельности организации: либо ее долговременный успех, либо банкротство. Развитие конкурентной среды в России, усиление конкуренции со стороны как внутренних, так и внешних конкурентов, ставит перед руководством организаций задачу достижения и повышения конкурентоспособности. Одним из инструментов, позволяющим решить эту задачу, является правильный выбор, разработка и реализация стратегии, определяющей будущее развитие организации и достижение им устойчивого долговременного финансового положения в соответствующей отрасли. В условиях обостряющихся проблем эффективного развития и выживания организаций в жесткой конкурентной среде системный подход к решению важнейших комплексных стратегических задач необходимым условием ставит квалифицированный, экономически обоснованный выбор системных, стратегических целей предприятия, путей и методов их достижения, что эффективно реализуется менеджментом в процессе формирования стратегии развития, адекватной имеющимся ресурсам, основным факторам и условиям внешней и внутренней сред, в целом влияющим на производственно-хозяйственную деятельность организации. Таким образом, на основании

вышеизложенного можно сделать вывод об актуальности выбранной темы работы.

Целью работы является разработка стратегии развития учреждения МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

В связи с поставленной целью в курсовой работе решаются следующие задачи:

- рассмотреть теоретические и методологические аспекты разработки стратегии развития предприятия;

- провести стратегический анализ МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»;

- осуществить выбор стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»;

- разработать мероприятия по реализации выбранной стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»;

- осуществить оценку эффективности разработанной стратегии развития учреждения.

Объект исследования – муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей детский оздоровительно-образовательный центр «Лотос» г. Дальнегорска.

Предмет исследования – стратегия развития муниципального образовательного учреждения дополнительного образования детей детский оздоровительно-образовательный центр «Лотос» г. Дальнегорска.

Проблемам разработки стратегии развития организации посвящено много работ отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся на проблемах стратегического менеджмента, таких как Ансофф И., Портер М., Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Мескон М., Петров А.Н, Парахина В.Н., Веснин В.Р., Виханский О.С., Уткин Э.А. и др.

В работе использовались такие методы исследования, как анкетный опрос, анализ и синтез, методы обработки статистических данных.

Информационной базой исследования, проведенного в выпускной квалификационной работе являются труды отечественных и зарубежных специалистов в области стратегического менеджмента по исследуемой

тематике, учебная литература, публикации в периодической печати, материалы сети Интернет, внутренние документы учреждения.

Выпускная квалификационная работа содержит три главы, введение, заключение, список использованных источников и шесть приложений. Во введении обосновывается актуальность темы исследования, определяется цель и задачи исследования, объект и предмет исследования. В первой главе выпускной квалификационной работы рассматривается сущность стратегии развития предприятия, дается характеристика методов разработки стратегии развития предприятия, анализируется процесс оценки стратегии развития организации. Во второй главе работы дается организационно-экономическая характеристика исследуемого учреждения, проводится стратегический анализ МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», осуществляется выбор стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». В третьей главе выпускной квалификационной работы разрабатываются основные мероприятия по реализации выбранной стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» и проводится оценка эффективности разработанной стратегии развития учреждения. В заключении подводятся итоги проведенного исследования.

# 1 Теоретические и методические аспекты разработки стратегии развития предприятия

## 1.1 Сущность стратегии развития предприятия

Стратегия – термин греческого происхождения. В первоначальном значении он имеет отношение к военному делу и образован путем слияния двух независимых слов: «stratos» – войско и «ago» – веду, что вместе обозначает умение, искусство в управлении войсками, военными действиями, боевыми операциями. В настоящее время понятие «стратегия» далеко вышло за рамки первоначального значения. В современном понимании слово «стратегия» означает умение управлять сложными процессами посредством обоснованных прогнозов в различных областях деятельности [29, с. 156].

Стратегия необходима, поскольку будущее в основном непредсказуемо, абсолютной определенности относительно будущего нет. Современный темп изменений во внешней среде, увеличение знаний и информационных потоков являются настолько большими, что планирование стратегии представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Она является основой создания плана развития организации на длительный срок, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия, снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней среде. При выборе стратегии можно добиться большей определенности, организация сможет предвидеть события во внешней среде и быстрее на них реагировать [62, с. 89].

На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требований внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов (см. табл. 1).

Таблица 1 – Некоторые определения понятия «стратегия», отражающие усложняющий характер развития подходов по стратегическому управлению [25, с. 90]

| Определение стратегии | Автор | Основной подход |
|---|---|---|
| 1. Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов | А. Чандлер, 1962 г. | Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации |
| 2. Стратегия, как метод определения конкурентных целей организации | Гарвардская школа бизнеса, 1965 г. | Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять |
| 3. Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны | М. Портер, 1980-1985 гг. | Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса |
| 4. Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней | И.Ансофф,1965 г; Д.Стейнер,1977 г, П. Лоранж,1977г, и другие авторы | При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации |
| 5. Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений | Г. Минцберг, 1987 г. | При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров |
| 6. Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации | Г. Хамель, 1989 г. | Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы |
| 7. Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности | А. Томпсон, 1995 г. | Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся) |

Из приведенных определений видно, что выработка стратегии направлена, прежде всего, на адаптацию организации к изменениям внешних условий. Обобщая эти определения можно сказать, что стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов.

Общая стратегия развития компании решает три главные задачи: отбор основных элементов стратегии; установление роли подразделений в реализации стратегии; определение способов распределения ресурсов. Их невозможно решить без детализации общей стратегии на отдельные функциональные стратегии [57, с. 12]. Они являются более узкими по сравнению с общей стратегией, детализируют подходы и практические шаги организации по управлению отдельными подразделениями или функциями бизнеса организации.

Функциональная стратегия – это совокупность действий определённых структурных подразделений направленных на достижение главной стратегии предприятия в целом и за счёт осуществления реальных шагов, которые вписываются в стратегические задачи, поставленные менеджерами на корпоративном уровне, и всецело осознаются её непосредственными исполнителями.

Функциональные стратегии разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации). В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных ориентиров, поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и просто противоречат друг другу. Искусство руководства предприятием заключается в том, чтобы заставить функциональные подразделения сбалансировать и скоординировать разрабатываемые ими стратегии. Достигаться это может двумя основными путями: во-первых, руководители функциональных служб предприятия (организации) участвуют в обосновании и разработке базовой стратегии предприятия; во-вторых, процесс разработки окончательной

стратегии развития предприятия должен быть многоступенчатым, включая этап согласования и координации [57, с. 18].

Предприятие должно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий: 1) стратегию маркетинга; 2) финансовую стратегию; 3) инновационную стратегию; 4) стратегию производства; 5) социальную стратегию; 6) стратегию организационных изменений; 7) экологическую стратегию [56, с. 44].

Стратегии можно классифицировать по многим основаниям, поэтому рассмотрим лишь главные.

По степени сложности стратегии делятся на простые и сложные. Первые имеют в качестве объекта один хозяйственный процесс, вторые связаны с несколькими.

По направленности выделяются стратегии предпринимательского типа, ориентированные на использование внешних возможностей, и стратегии рационалистического типа, сконцентрированные на развитии внутреннего потенциала [9, с. 387].

По сфере осуществления стратегии можно классифицировать на финансовые кадровые, производственные, маркетинговые и проч. Функциональные стратегии разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации).

Исходя из содержания, говорят о стратегиях функционирования (конкурентных) и стратегиях развития.

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние [10, с. 26].

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. 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.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке [10, с. 28].

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются следующие:

- стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов;

- стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

- стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках [10, с. 29].

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии 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. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения [10, с. 30].

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при

постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

- стратегия сокращения, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;

- стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер [10, с. 32].

Конкурентные стратегии формулируются, исходя из понимания особенностей и правил конкуренции, действующих в отрасли и определяющих ее привлекательность. Целью конкурентной стратегии является изменение этих правил в пользу своей компании. М. Портер представляет три общие конкурентные стратегии, которые могут быть использованы организациями для создания конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности [47, с. 21]. Это: 1) лидерство в снижении издержек; 2) дифференциация; 3) фокусирование.

Лидерство в снижении издержек – наиболее характерная из трех общих стратегий. Компания удерживает издержки на более низком уровне, чем у конкурентов. Природа лидерства в снижении издержек зависит от особенностей отрасли: это может быть экономия на масштабах производства, передовая технология, доступ к дешевым источникам сырья, стандартизованный продукт, сильная и дешевая распределительная система. Однако лидер в снижении издержек не может позволить себе игнорировать принципы дифференциации. Потребители должны считать продукцию предприятия сравнимой с продукцией конкурентов. Необходимо отметить, что данная стратегия уязвима со стороны изменений в спросе и может легко имитироваться конкурентами.

Дифференциация означает, что компания стремится к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным для большого числа клиентов. Достижение уникальности сокращает власть покупателей, но приводит к увеличению издержек. Задача состоит в том, чтобы обеспечить снижение совокупных издержек потребителей по использованию продукта. Достигается это посредством увеличения удобства и легкости пользования и расширения спектра удовлетворения нужд потребителя. Дифференциация может затрагивать продукт, его свойства, методы доставки, послепродажное обслуживание и т. д. Компания, делающая ставку на дифференциацию, не должна забывать и о путях снижения издержек, так как можно потерять конкурентоспособность.

Смысл фокусирования состоит в том, чтобы выбрать сегмент отраслевого рынка, специфическую группу покупателей и обслуживать их лучше, чем конкуренты. Существует два вида стратегии фокусирования: достижение преимуществ в снижении издержек либо усиление дифференциации.

В практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

## 1.2 Методы разработки стратегии развития предприятий

Анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными. Разные авторы предлагают различные подходы.

И. Ансофф выделяет следующую группу ключевых решений при формулировании стратегии: внутренняя оценка фирмы; оценка внешних возможностей; формулировка целей и выбор задач; решение о портфельной

стратегии; конкурентная стратегия; создание альтернативных проектов, их отбор и реализация [4, с. 97].

По М. Мескону процесс стратегического управления состоит из следующих шагов (рис. 1): выработка миссии и целей организации; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ и выбор стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии [35, с. 294].

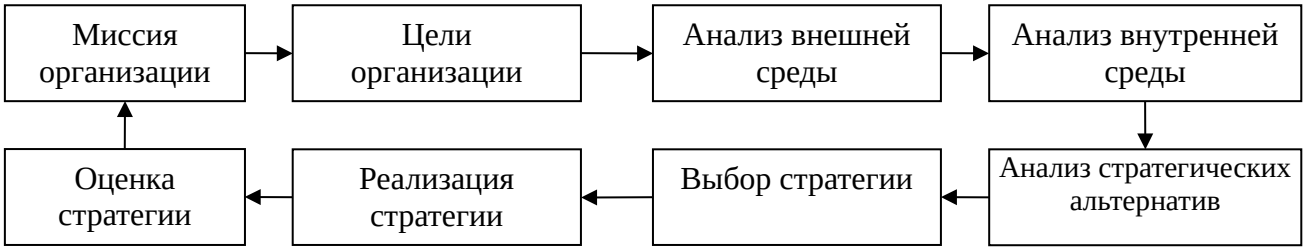



Рисунок 1 – Процесс формирования стратегии по М. Мескону [35]

С. Вутон и Т. Хорн рассматривают процесс стратегического планирования в контексте трех этапов, декомпозирующихся, в свою очередь, на девять шагов. Это: 1) стратегический анализ, состоящий из: анализов внешней и внутренней среды и их совокупной оценки; 2) выбор стратегического направления, включающий: прогнозирование; определение миссии и целей; и выявление стратегических «расхождений» между прогнозами и целями; 3) реализация стратегии, предусматривающая: рассмотрение альтернативных вариантов стратегии; анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее; составление плана выполнения стратегии [25, с. 95].

Модель стратегического процесса В. Марковой и С. Кузнецовой состоит из четырех этапов: определение цели; анализ «пробелов», включающий оценку внешнего и внутреннего окружения; формулирование стратегии, с учетом рассмотрения альтернативных вариантов; реализация стратегии на основе составления планов и бюджетов [33, с. 15].

О. Виханский процесс стратегического управления рассматривает, как динамическую совокупность пяти взаимоувязанных управленческих процессов:

анализ среды; определение миссии и целей; выбор и выполнение стратегии, оценка и контроль реализации (рис. 2).

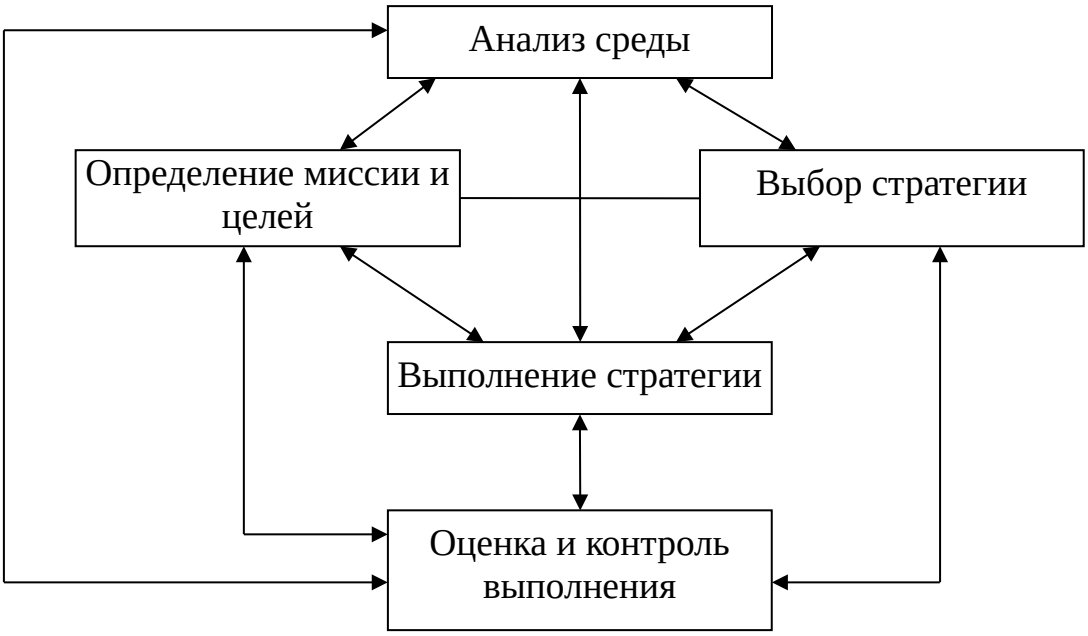



Рисунок 2 – Структура стратегического управления по Виханскому О.С. [10]

Согласно теории стратегического менеджмента, изложенной А. А. Томпсоном и А. Дж. Стриклендом, стратегический менеджмент включает решения пяти взаимосвязанных задач, которые также можно считать этапами стратегического управления, в которых анализ не выделяется в качестве самостоятельной составляющей, а предусматривается в составе каждого этапа [59, с. 212].

1) Определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений развития, т. е. необходимо обозначить цели и долгосрочные перспективы развития.

2) Превращение общих целей в конкретные направления работы.

3) Умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей.

4) Эффективная реализация выбранной стратегии.

5) Оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректив в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или в ее осуществление на основе приобретенного опыта,

изменившихся условий, новых идей или новых возможностей.

Процесс стратегического управления состоит из нескольких этапов, выполняемых непоследовательно: циклично, параллельно-последовательно (рис. 3).

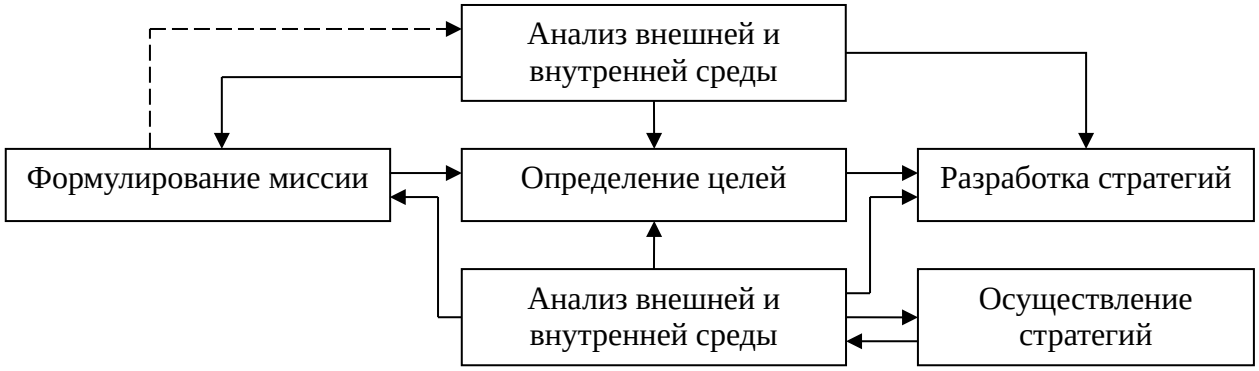



Рисунок 3 – Основные этапы процесса стратегического управления по Томпсону-Стрикленду [59]

Этапы «Формулирование миссии», «Определение целей» и «Разработка стратегий» можно объединить в один этап «Выбор стратегии / Стратегическое планирование». В этом случае такой вариант представления этапов стратегического управления немного отличается (наличием этапа «Коррекция») от приведенного выше упрощенного варианта (см. рис. 3).

При проведении анализа мнений ученых выявлено, что в отношении перечня этапов стратегического управления нет существенных различий. Однако А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд на первом этапе предлагают определить свое стратегическое видение, миссию, цели, а на втором – исследовать среду организации, а Э. А. Уткин – наоборот [58]. По мнению некоторых авторов, как с точки зрения достижимости целей, так и с точки зрения особенностей российской экономики более приемлем второй вариант [33]. Однако, как считают другие исследователи, не только возможно, но и необходимо, и наиболее целесообразно, эффективно сочетание этих подходов. Сначала обзор основных факторов внешней среды, а затем постановка реалистичных целей, а уже после этого подробный сбор и анализ информации о внешней среде и на основе этого разработка стратегий [10, с. 41].

Сопоставляя подходы этих и других авторов к определению

содержательной стороны стратегического управления можно констатировать, что в основном ученые рассматривают методологию стратегического менеджмента, как состоящую из двух взаимодополняющих подсистем: управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции, или «запланированная стратегия»; оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения или «реализуемая стратегия».

С учетом рассмотренных различных точек зрения наиболее общей и целесообразной может быть признана следующая последовательность этапов стратегического управления на предприятиях (рис. 4).




Рисунок 4 – Этапы стратегического управления на предприятии [41, с. 121]

Выбор стратегии является центральным моментом процесса стратегического планирования и осуществляется, когда рассмотрены все возможные альтернативные варианты направления развития организации. Выбор должен в наибольшей степени соответствовать условиям внешней и

внутренней среды, т. е. тем ограничениям, которые устанавливаются в результате ситуационного анализа организационной среды, а также выбранным целям деятельности организации. Эффективность выбора стратегии во многом зависит от правильной оценки каждой стратегической альтернативы. Должны быть определены в количественных и качественных показателях возможные результаты при реализации каждой из возможных стратегических альтернатив. При их сопоставлении следует определять достоинства и недостатки каждой из них, возможные общие последствия и вероятность их осуществления. Обобщенно, цель данного этапа – это выбор определенной и однозначной стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации [62, с. 78].

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа или оценки [19, с. 102].

На практике эти этапы трудно разделить, т. к. они представляют собой разные уровни одного процесса анализа, но используют разные методы. На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать как можно большее число альтернативных стратегий, привлечь к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это существенно расширит выбор и позволит не пропустить потенциально лучший вариант. На втором – стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формируется общая стратегия. На третьем – анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

Среди множества подходов к формированию стратегических альтернатив рассмотрим следующие:

- конкурентный стратегический подход;
- стратегический подход на основе разработки сценариев;
- стратегический подход на основе моделирования;

- стратегический подход на основе мозгового штурма;

- стратегический подход «Рост рынка - конкурентная позиция предприятия»;

- стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа;

- портфельный стратегический подход;

- амбициозный стратегический подход [41, с. 189].

Используя для формирования стратегии конкурентный стратегический подход, изначально необходимо ответить на следующие основополагающие вопросы: что и кому продавать, где и как конкурировать, учитывая при этом, что сами ответы могут носить неоднозначный и многовариантный характер. Следовательно, возможно возникновение нескольких различных стратегических альтернатив. Очень важно их правильно оценить и выбрать окончательный стратегический вариант.

Стратегический подход на основе разработки сценариев позволяет разрабатывать стратегические альтернативы на основе детальных контрастных картин будущего с другой внешней средой. Возможны разные методики проведения сценарного анализа. Например Джордж Дей указывает, что в ходе сценарного процесса создается набор из четырех сценариев, учитывающих возможные потрясения, которые произойдут в отрасли, или предложение на рынке широкого ассортимента новых продуктов, появляющихся в результате технологических прорывов или как базовый сценарий – развитие на основе текущих трендов, наблюдаемых в отрасли и т. д. Затем организация разрабатывает непосредственно стратегические альтернативы в рамках каждого сценария [27, с. 211].

Отметим, что на практике определенные с помощью сценарного анализа стратегические решения очень часто оказываются хорошими для одних и плохими для других сценариев. Поэтому необходимо учитывать риски, соответствующие тому или иному сценарию, создавать эффективную систему раннего обнаружения (с использованием характерных индикаторов) или осознанно вести поиск таких стратегических решений, которые будут

приемлемыми для всех разработанных сценариев.

Моделирование – это использование разнообразных моделей, позволяющее лицам, принимающим решение, тестировать множество вариантов при разных значениях исходных переменных. Привлекательность моделирования заключается в его способности последовательно проверять различные допущения, например, о результатах продаж, динамике издержек или маркетинговых программах соперников. Полученные результаты часто порождают новые возможные альтернативы, на которые в другом случае разработчики просто никогда бы не обратили внимания [27, с. 213].

Сущность метода мозговой атаки состоит в разделении во времени на несколько этапов процесса решения проблемы в условиях коллективного взаимодействия. Выделяются следующие этапы: 1) постановки и выбора проблемы; 2) генерации идей; 3) синтеза идей; 4) критики идей; 5) конструктивной проработки идей; 6) подготовки и принятия решения. В соответствии с этими этапами желательно участников мозговой атаки разделять на аналитиков и генераторов, в зависимости от типа мышления. Данный стратегический подход очень эффективен. В мозговой атаке создаются условия для организации участников в «коллективный интеллект». В результате возникающая интеллектуальная система становится чрезвычайно мощной, существенно выше суммы отдельных интеллектуальных элементов. При проведении мозговой атаки соблюдаются следующие правила: на этапе генерации абсолютно запрещена критика; поощряются оригинальные и фантастические идеи, их комбинации и обобщения; все высказывания фиксируются и объективизируются (нет персонального автора); все участники административно и юридически независимы; синтез, критика и оценки идей проводятся специальной группой.

Стратегический подход «Рост рынка – конкурентная позиция фирмы». В основу данного стратегического подхода, предложенного Томпсоном и Стрикландом положена матрица выбора стратегических альтернатив в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (росту отрасли) и

конкурентной позиции фирмы [10, с. 44]. По их мнению, эти два фактора могут считаться ключевыми, которые достаточно полно характеризуют и состояние фирмы, и состояние отрасли (рис. 5). Матрица Томпсона и Стрикланда «Рост рынка – конкурентная позиция фирмы» показывает, что ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, укреплению лидирующего положения. В зависимости от состояния отрасли они должны выбирать различные направления стратегического роста. Если отрасль находится на стадии зрелости или спада, то акцент в стратегическом развитии должен быть поставлен на диверсификацию. Если отрасль находится на стадии роста, то предпочтение отдается стратегическим вариантам концентрированного или интегрированного роста.

Быстрый рост рынка

| | |
|---|---|
| 1. Развитие рынка<br>2. Проникновение на рынок<br>3. Развитие продукта<br>4 .Горизонтальная интеграция<br>5. Распродажа фирмы<br>6. Ликвидация фирмы | 1. Развитие рынка<br>2. Проникновение на рынок<br>3. Развитие продукта<br>4. Горизонтальная интеграция<br>5. Впереди идущая интеграция<br>6. Концентрическая диверсификация<br>7. Обратная интеграция |
| *Слабая конкурентная позиция*<br>1. Перегруппировка сил<br>2. Горизонтальная интеграция<br>3. Концентрическая диверсификация<br>4. Конгломератная диверсификация<br>5. Частичная распродажа<br>6. Ликвидация фирмы | *Сильная конкурентная позиция*<br>1. Концентрическая диверсификация<br>2. Горизонтальная диверсификация<br>3. Конгломератная диверсификация<br>4. Совместное предприятие в новой области |

Медленный рост рынка

Рисунок 5 – Матрица выбора возможной стратегии фирмы [41, с. 201]

Организации со слабой конкурентной позицией имеют несколько иной набор возможных стратегических вариантов развития. Например, в быстрорастущей отрасли они могут выбрать направление концентрического роста, или, при медленном росте рынка, выбирать одну из стратегий сокращения.

Следует отметить, что, несмотря на определенные достоинства данного

стратегического подхода, эти рекомендации имеют ограниченный характер, так как предлагают при выборе стратегии акцентировать внимание только на двух критериальных факторах: характере роста рынка и конкурентной позиции организации. Кроме того, отдельные указания для разных сегментов матрицы дублируются, имеют слишком общий характер.

Стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа является наиболее наглядным, простым и в то же время действенным. SWOT-метод был разработан американскими экономистами и называется так по первым буквам английских слов, составляющих основное содержание анализа (Strength – достоинство, Weakness – недостаток, Opportunities – возможность, Threat – угроза). Применяя метод СВОТ, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология СВОТ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица СВОТ, которая имеет следующий вид (рис. 6).

| | Возможности<br>1.<br>2.<br>3. | Угрозы<br>1.<br>2.<br>3. |
|---|---|---|
| Сильные стороны<br>1.<br>2.<br>3. | ПОЛЕ СИВ | ПОЛЕ СИУ |
| Слабые стороны<br>1.<br>2.<br>3. | ПОЛЕ СЛВ | ПОЛЕ СЛУ |

Рисунок 6 – Матрица SWOT-анализа [11, с. 45]

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, 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 в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Таким образом, разработка стратегических вариантов фирмы базируется на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций. Успех при этом зависит от формального, точного, полного и

всестороннего описания взаимодействия фирмы с внешней средой. Это дает некоторую гарантию, что стратегические решения приняты на основе анализа всей доступной информации, оказывая решающее влияние на конкурентоспособность продукции и фирмы в целом.

Портфельный стратегический подход рекомендуется использовать фирмам, ведущим более одного вида деятельности (т. е. портфель бизнес-единиц, количество которых составляет две и более). При этом может быть использована любая портфельная матрица: Бостонской консультационной группы (БКГ), консультационных фирм McKincey и Arthur D. Little, матрица Ансоффа, проект PIMS (Profit Impact of Market Strategies) и др. [41, с. 204]

Матрица «Рост — доля рынка» Бостонской консультационной группы (рис. 7) построена следующим образом. Горизонтальная ось показывает долю рынка, которую занимает каждый продукт (СЕБ). Доля рынка измеряется в частях относительно объема аналогичной продукции, реализуемой лидером. То есть если фирма продает данного продукта меньше, чем лидер, то продукт попадет в правую часть матрицы и будет помещен напротив соответствующей доли, если больше — то в левую часть матрицы. Горизонтальная ось варьируется от 0,1 до 10, деления нанесены по логарифмической шкале. Вертикальная ось показывает годовой темп роста продукта в данной отрасли: от 0 до 20% и более; 10% выделяется в качестве водораздела между быстрым и медленным ростом.




Рисунок 7 – Матрица «Рост — доля рынка» (БКГ) [10, с. 46]

Нанесенные на матрицу кружки показывают положение продукта на осях рост — доля рынка. Диаметр круга пропорционален объему продаж данного продукта. Квадраты матрицы отражают различные ситуации с движением денег. Применяется следующая их классификация:

- вопросительный знак — высокий темп роста, низкая доля рынка. Для увеличения доли требуются большие вложения, которые могут превратить продукт в звезду;

- звезда — высокий темп роста, высокая доля рынка. Продукт может давать достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, хотя могут наблюдаться финансовые сложности;

- дойная корова — низкий темп роста, высокая доля рынка. Продукт дает большое поступление денег, которые могут идти на проработку вопросительных знаков и выращивание звезд;

- собака — низкий темп роста, низкая доля рынка. Продукт требует большого внимания и усилий со стороны руководства. В то же время он не приносит денег и прибыли, либо же дает очень низкую финансовую отдачу,

Проведя с помощью матрицы «Рост — доля рынка» анализ портфеля продукции, руководство может увидеть, насколько он сбалансирован, и принять решение о будущей судьбе продуктов (начать расширение их производства либо же наоборот прекратить производство и т.п.) и соответственно о капиталовложениях по каждому из продуктов.

Еще одной широко известной матрицей анализа портфеля бизнесов (продукции) является матрица «Привлекательность отрасли — конкурентная позиция», разработанная консультационной компанией МакКинзи для фирмы «Дженерал Электрик». Как следует из названия матрицы, позиционирование СЕБ ведется в системе координат, одной из осей которой является привлекательность отрасли, в которой функционирует стратегическая единица бизнеса, а другой осью — конкурентная позиция стратегической единицы бизнеса в ее отрасли. Внутри матрицы выделяется девять квадратов, попадание

в которые при позиционировании СЕБ (продуктов) указывает на то, какое место в стратегии фирмы должно им отводиться в будущем (рис. 8).

| Привлекательность отрасли | Конкурентная позиция: Хорошая | Средняя | Плохая |
|---|---|---|---|
| Высокая | Успех | Успех | Вопроси-тельный знак |
| Средняя | Успех | Средний бизнес | Поражение |
| Низкая | Доходный бизнес | Поражение | Поражение |

Рисунок 8 – Матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция» [10]

По отношению к тем СЕБ (продуктам), которые попали в квадраты «Успех», фирма должна применять стратегию развития. Эти бизнесы имеют хорошую конкурентную позицию в привлекательных отраслях, поэтому явно им принадлежит будущее. Бизнесы (продукты), оказавшиеся в квадрате «Вопросительный знак», могут иметь хорошее будущее, но для этого фирме следует приложить большие усилия по улучшению их конкурентной позиции. Бизнесом (продукты), оказавшиеся в квадрате «Доходный бизнес», являются источником получения денег. Они очень важны для поддержания нормальной жизни фирмы. Но они могут умереть, так как привлекательность для фирмы отрасли, в которой они находятся, низкая. Попадание в квадрат «Средний бизнес» не дает возможности однозначно судить о дальнейшей судьбе СЕБ. По отношению к ней решение может быть принято только по результатам анализа состояния всего портфеля бизнесов (продуктов). Хотя в значительной мере это

замечание относится и к СЕБ, попавшим в один из трех рассмотренных типов квадратов. Относительно СЕБ, попавшей в квадрат «Поражение», следует сделать вывод, что она находится в очень нежелательной позиции, требует достаточно быстрого и эффективного вмешательства с целью предотвращения возможных серьезных негативных последствий для фирмы.

Матрица возможностей по товарам/рынкам, известная также под названием «продукция—рыночная определенность», является классической моделью, используемой при разработке стратегических альтернатив в 60-е годы и впервые предложенной И. Ансоффом под названием «вектор роста». Эта матрица в принципе предусматривает использование четырех стратегий для сохранения или увеличения доли рынка. Эти стратегии показаны на рис. 9: проникновение на рынок; развитие рынка; разработка товара; диверсификация.

Выбор стратегии развития зависит от степени насыщенности рынка и возможностей предприятия постоянно обновлять производство. Несмотря на свою принципиальную альтернативность, две или более стратегии могут сочетаться. Рассмотрим последовательно перечисленные выше стратегии и раскроем условия их применения в современной российской экономике.

| Товар | Существующий | Новый |
|---|---|---|
| Существующий | I. Стратегия проникновения на рынок | II. Стратегия развития рынка |
| Новый | III. Стратегия разработки новых товаров | IV. Стратегия диверсификации |

Рынки

Рисунок 9 – Матрица возможностей по товарам/рынкам [56, с. 156]

Квадрант I матрицы показывает направленность стратегии предприятия на существующие продукты и рынки. Эта стратегия эффективна для

предприятия или его самостоятельных хозрасчетных подразделений (СХП), когда рынок растет или еще не насыщен.

Квадрант II матрицы показывает направленность стратегии на развитие рынка, т. е. на создание новых рынков для продукции, выпускаемой уже достаточно длительное время. Предприятие стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потребителей по-новому использовать уже имеющуюся продукцию [56, с. 158].

Квадрант III матрицы означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда предприятие или его СХП имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае предприятие разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков, делая упор на новые модели и улучшение качества модернизированных товаров.

Квадрант IV матрицы — стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется в том случае, если необходимо избежать чрезмерной зависимости предприятия от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя [56, с. 160].

Необходимо особо отметить, что, применяя данные портфельные матрицы с целью сформировать стратегические альтернативы для всего корпоративного портфеля бизнесов (и в его составе для каждой бизнес-единицы), акцент должен быть поставлен не на текущей бизнес-ситуации, а на будущем состоянии дел.

Амбициозный стратегический подход отражает рекомендации экспертов международной консультационной фирмы «Arthur D’ Little», которые указывают на эволюционное усложнение подходов к выработке стратегий от формирования стратегии, базирующейся на ресурсах, которыми располагает компания к формированию стратегии, базирующейся на условиях, в которых работает фирма и, наконец, к стратегии, движимой амбициями [41, с. 212].

Данный подход к выработке стратегии имеет три фундаментальных отличия от ранее рассмотренных: создание содержательной части стратегии, базирующейся на видении будущего фирмы и амбициозных целях; учет поведенческих аспектов персонала фирмы и управление ими с целью обеспечения соответствия поставленным целям; непрерывный процесс управления изменениями, опирающийся на сбалансированную систему критериев. Амбициозный подход основывается на тезисе, что конкурируют между собой не отдельные продукты, а фирмы, производящие их. При этом у устойчивой фирмы неудачи в одной стратегической области бизнеса компенсируются успехами в других и не приводят к катастрофическим результатам. Успех же фирмы в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп факторов: 1) внутренних компетенций; 2) внешних компетенций; 3) динамических способностей [41, с. 214].

Стратегия фирмы должна быть направлена на создание и усиление внешних и внутренних компетенций, а также развитие ее динамических способностей.

Другие специалисты (например, Хамел и Прахалад) указывают, что амбициозный подход обычно используют фирмы, претендующие на лидерство. Хамел и Прахалад отмечают, что борьба за будущее начинается с битвы не за долю рынка, а за интеллектуальное лидерство. Крайне важно предвидеть будущее и, основываясь на этом предвидении, дать ответы на три следующих вопроса: 1) какие новые потребительские блага придется предоставлять через 5, 10 или 15 лет; 2) какие новые компетенции (комплексы навыков и технологий) понадобятся, чтобы поставлять потребителям эти блага; 3) каким образом придется изменить систему взаимодействия с потребителями в течение нескольких ближайших лет [41, с. 216].

В заключение отметим, что хотя амбициозный подход (или подход динамических возможностей) и кажется лучшим среди всех стратегических подходов к формированию стратегии предприятия, но его концептуальная основа только дополняет другие и только взятые в комплексе стратегические

подходы позволяют полностью понять, что необходимо делать на уровне фирмы для успешного участия в конкурентной борьбе. Поэтому сложные проблемы, встающие перед российскими фирмами, могут быть решены лишь путем глубокого изучения всех стратегических подходов и опыта стратегического менеджмента лучших мировых компаний. Затем на базе знания необходимо развивать интуицию, чтобы выбрать лучший способ действия для решения конкретной стратегической проблемы.

### 1.3 Оценка разработанной стратегии развития

Оценка стратегии предполагает оценку выработанных стратегических вариантов для определения их пригодности и сравнение результатов осуществления стратегии с уровнем достижения целей [31, с. 236].

Ключевые характеристики потенциально эффективной стратегии [29, с. 145]:

- ментальная правильность выбираемой (разрабатываемой) стратегии. К ней относятся знание и понимание полюсов эффективной стратегии. Абсолютная иррациональность – один из объективно крайних полюсов эффективной стратегии конкретной организации; ее противоположный полюс – предельная рациональность;

- ситуационность. С точки зрения ситуационного подхода эффективная стратегия всегда интегрирует характерные особенности именно данной конкретной ситуации в ключевые факторы будущего стратегического успеха конкретной организации;

- уникальность стратегии. Чтобы достичь успеха в своем бизнесе, в стратегию организации должны быть заложены некоторые сильные содержательные моменты, которые сделают ее отличной от основных конкурентов.

В теории по стратегическому планированию разработан набор критериев, которым должна отвечать наиболее оптимальная стратегия, причем

каждый автор предлагает свои критерии, которые, так или иначе, повторяют друг друга. А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд предлагают обязательные критерии, такие как: соответствие среде (внешней и внутренней), обеспечение конкурентного преимущества и эффективности [59]. Также авторами рассматриваются следующие критерии: полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности, внутренняя согласованность составляющих, степень риска, гибкость и т.п., однако они являются желательными, но не обязательными, и не могут непосредственно влиять на выбор одной из стратегий. В последнее время были разработаны новые показатели эффективности для финансового анализа деятельности предприятия, а также современные методики оценки достижения стратегических целей. В 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом было проведено исследование с целью выявления новых способов повышения эффективности деятельности и достижения целей предприятия, на основе выводов которого, была разработана Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) [41, с. 315]. Данная система отражает цели предприятия посредством параметров деятельности и показывает логические взаимосвязи этих параметров, также она использует нефинансовые показатели. Основной принцип заключается в том, что достигнуть цели можно только в том случае, если для нее существуют измеримые показатели. В системе BSC рассматриваются следующие основные направления оценки деятельности предприятия:

- финансовые показатели, отражающие представление о предприятии у акционеров и инвесторов,
- показатели, ориентированные на профессиональный интерес покупателей,
- бизнес-процессы с учетом их дальнейшей оптимизации,
- перспективы роста за счет обучения персонала, использования специальных программ и т.д.

Однако у системы BSC есть один существенный недостаток, а именно, она не выделяет приоритетного показателя оценки эффективности, с помощью которого можно было бы сравнивать различные стратегии.

Оценка стратегии является заключительным этапом стратегического планирования и продолжается на всех этапах реализации стратегии. Она может производиться по двум направлениям:

- оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации;

- сравнение результатов реализации стратегии с уровнем достижения целей.

Эффективная система оценки требует наличия четырех основных элементов [30, с. 154]:

1) Мотивация для оценки. Прежде чем оценка сможет быть произведена, у руководителя организации должно возникнуть желание оценить свои показатели или стратегию, которую он или его команда хотят реализовать.

2) Информация для оценки. Другим требованием достоверности оценки является информация в удобной для использования форме, чтобы оценить предложенную стратегию, а также ее последствия после реализации.

3) Критерии оценки. Стратегии должны оцениваться по определенным критериям. Эти критерии могут быть сгруппированы следующим образом:

- последовательность осуществления стратегии;

- согласованность с требованиями среды;

- осуществимость стратегии;

- приемлемость для стейкхолдеров;

- преимущество по отношению к конкурентам.

4) Решения по результатам оценки стратегии. Оценка сама по себе не является завершающим этапом. Она должна направлять решения о выборе стратегии и способствовать определению ее действенности. Для этого должны

быть разработаны соответствующие системы корректирующих действий, основанные на оценке представленной информации.

Существует несколько схем оценки стратегии, которые помогают выявить стратегическую логику варианта для организации. По существу, все они связаны с соответствием конкретных вариантов стратегии положению организации на рынке и ее относительным стратегическим возможностям. Имеется целый спектр возможных доходов, наиболее известными из которых являются следующие [21, с. 87]:

- анализ портфеля заказов;
- матрица МакКинси;
- анализ жизненного цикла;
- бенчмаркинг.

Концепция портфеля заказов возникла из опыта работы уже упоминавшейся Бостонской консалтинговой группы (BCG). Основной задачей метода BCG является помощь управляющим в определении потребностей различных предприятий в потоке денежных средств (например в группе) или видов деятельности (например продуктов) в пределах любой отдельной компании. Данный метод позволяет сделать это путем выяснения, в каком месте на матрице располагается каждый вид деятельности.

Матрица МакКинси была разработана консультантами по вопросам управления консалтинговой компании МакКинси (McKinsey). Как и в матрице BCG, каждый вид хозяйственной деятельности оценивается по двум направлениям: привлекательность отрасли производства и конкурентное положение предприятия.

Анализ жизненного цикла – метод, широко используемый для анализа портфеля продукции (т.е. жизненного цикла для анализа эволюции продукта или рынка). Матрица используется следующим образом. Положение каждого предприятия отмечается на пятнадцатиклеточной матрице. Вертикальное направление показывает различные стадии эволюции продукта или рынка.

Горизонтальное направление представляет конкурентное положение предприятия – табл. 2.

Предприятие (или стратегия) А может быть определено как «вопросительный знак», обладающий большим потенциалом. Так же, как и А, В – развивающийся победитель. Предприятие С, хотя и находится в растущей отрасли производства, похоже, становится «проигравшим». В отрасли, в которой находится D, происходит падение деловой активности. Предприятия Е и F, похоже, являются производителями прибыли, в то время как предприятие G – явно проигравшим. «Вопросительные знаки», обладающие большим потенциалом, а также развивающиеся победители, такие как предприятия А и В, должны финансово подпитываться. Потенциальные проигравшие, такие как С, должны ликвидироваться. Маловероятно, что D получает хорошую отдачу в настоящее время, но перспективы хороши, и поэтому оно должно быть поддержано. Предприятиям Еи F необходимо действовать так, чтобы закрепить и удержать свое конкурентное преимущество [21, с. 92].

Таблица 2 – Матрица анализа жизненного цикла

| жизненный цикл | конкурентная позиция | | |
|---|---|---|---|
| | Сильная | Средняя | Слабая |
| Разработка | A | | |
| Выведение на рынок | B | | C |
| Рост | D | | |
| Зрелость | E | F | |
| Упадок | | | G |

Бенчмаркинг – это методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности исследуемой компании и компании, являющейся лидером в данной отрасли. Процедура бенчмаркинга состоит в следующем:

- поиск относительно небольшого числа компаний, которые занимаются сходными видами деятельности и достигли наилучших показателей эффективности в отрасли;

- количественная оценка разрыва в эффективности функционирования данной компании и лучшей в отрасли;

- разработка программы действий для устранения этого разрыва.

К преимуществам данного метода следует отнести то, что его применение, во-первых, позволяет устанавливать цели, соответствующие направлениям развития наиболее успешных конкурентов, во-вторых, стимулирует руководство к достижению более высоких показателей эффективности функционирования компании, в-третьих, делает более достоверной оценку вклада отдельных подразделений в достижение намеченных целей, в-четвертых, меняет культуру организации, делая ее более ориентированной на внешнее окружение. Методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности включает семь этапов [21, с. 94]:

- выделение ключевых областей хозяйственной деятельности;

- выбор показателей (индикаторов) эффективности хозяйственной деятельности;

- выбор компаний, характеризующихся наибольшей эффективностью в той или иной области;

- сбор информации о компаниях, используемых в процессе сопоставления;

- сбор информации о самой компании;

- разработка программы действий. Действия должны быть направлены на то, чтобы достичь уровня эффективности конкурентов;

- мониторинг и оценка результатов.

Важным моментом оценки результативности является качество реализуемой стратегии, поэтому измерению и оценке при осуществлении стратегии должны подлежать все результаты процесса разработки и реализации

стратегических решений: технические, экономические, социальные, экологические и прочие [2].

Для оценки эффективности реализации стратегии управления компанией необходимо выбрать критерий совокупности качеств и показателей сравнения, с помощью которых проводится оценка [63, с. 112].

Существуют два основных способа оценки эффективности выбранной стратегии развития организации [50, с. 98]:

- объективная – соизмерение фактически полученных количественных и качественных показателей с запланированными;

- субъективная – личностное восприятие руководством и персоналом организации затраченных сил на достижение целей и полученных результатов.

Смирнова Е.В. предлагает следующий укрупнённый алгоритм оценки эффективности стратегии – рисунок 10.

В рамках данного процесса используются понятия внешней и внутренней эффективности. Под внешней эффективностью следует понимать целесообразность и рациональность использования внешних возможностей предприятия, связанных с ближайшим его окружением (потребителями, конкурентами, поставщиками). Под внутренней эффективностью – степень оптимальности использования внутренних ресурсов, возможностей и компетенций предприятия.

Охарактеризуем представленные на рисунке 2 этапы оценки эффективности стратегии развития организации.

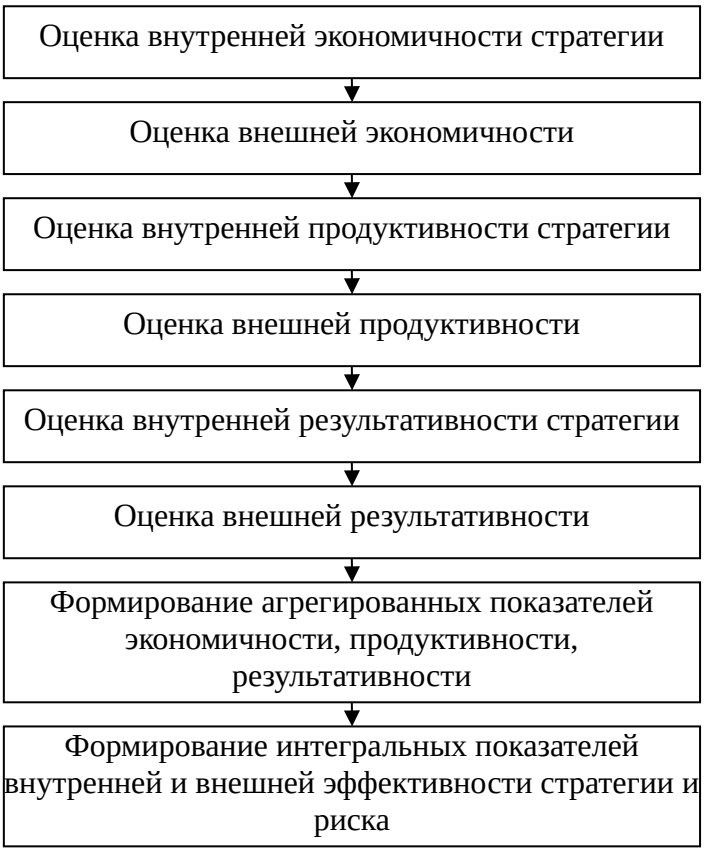



Рисунок 10 – Укрупнённый алгоритм оценки эффективности стратегии предприятия [55, с. 324]

Этап I – Оценка внутренней экономичности стратегии. На этом этапе предлагается сформировать систему показателей для проведения экспертной оценки внутренней экономичности на основе анализа и оценивания рациональности ресурсной составляющей стратегии, под которой понимается оценка состояния (по объёму, стоимости) материальных, трудовых, финансовых, организационных и информационных ресурсов. Значение каждого из рассматриваемых критериев экономичности оценивается в баллах от 1 до 10.

Этап II – оценка внешней экономичности стратегии. Для успешной реализации стратегии важно не только состояние внутренних ресурсов, но и подготовленность внешних. Поэтому при оценивании внешней экономичности стратегии анализу подлежат ресурсы предприятия, рассматриваемые как внешние, формируемые с учетом микроокружения предприятия (потребителей, партнеров, поставщиков). Они могут быть измерены с помощью таких

показателей как уровень лояльности потребителей, уровень доверия партнеров, уровень надежности поставщиков, степень распознавания бренда.

Этап III – оценка внутренней продуктивности стратегии. На этом этапе формируется система показателей для проведения оценки внутренней продуктивности стратегии на основе анализа технологической составляющей её обоснования. Группа показателей оценивания включает: реальность, обоснованность, оптимальность, точность, полнота охвата, сбалансированность, корректируемость [55, с. 326].

Этап IV – оценка внешней продуктивности стратегии. Для оценивания внешней продуктивности рекомендуется использовать показатели адаптивности, интеллектуальности, конкурентоспособности, инновационности, наукоемкости, способности к развитию.

Адаптивность» предполагает наличие на предприятии системы адекватного мониторинга внешней среды, способной отслеживать в первую очередь стратегии конкурентов и модифицировать собственную стратегию.

«Интеллектуальность» показывает степень использования технологий управления знаниями для генерации общекорпоративной и функциональных стратегий. «Конкурентоспособность» как показатель предназначена для отражения наличия и уровня преимуществ по сравнению с конкурентами.

«Инновационность» по отношению к стратегии трактуется как признак того, что стратегия такого содержания и проработки ранее не формировалась.

«Наукоемкость» как оценочный показатель необходима для того, чтобы учесть использование при разработке стратегий новых технологий и обеспечить достижение цели максимально эффективным способом.

«Способность к развитию» – один из важнейших показателей, по которому оценивается стратегия. Цели предприятия динамичны по своей природе, поэтому и стратегия их достижения должна обладать способностью эволюционировать, то есть быть открытой.

Этап V – оценку внутренней результативности стратегии предлагается проводить на основе мониторинга показателей, отражающих ключевые

факторы успеха. Например, для предприятий молочной промышленности это: себестоимость единицы продукции, валовая прибыль, коэффициенты рыночной устойчивости, широта и глубина ассортимента, количество продуктово-рыночных сегментов, комплексный органолептический показатель (вкус, запах, цвет и консистенция).

Этап VI – внешняя результативность стратегии оценивается следующими показателями: степень удовлетворенности потребителей, поставщиков, уровень сервиса, рост доли рынка, сокращение затрат на продвижение и распределение.

Этап VII – Построение агрегированных показателей экономичности, продуктивности, результативности. На основе информации, подготовленной на этапах I, III и V, определяются три агрегированных показателя внутренней экономичности, продуктивности и результативности стратегии, рассчитываемые с учетом значимости (весов) отдельных показателей по формуле (1):

$$A_j = \sum_{i=1}^{Kj} w_i^j \cdot R_i^j, \; j = 1,2,3 \qquad (1)$$

где $k_j$ – количество показателей; $w_i^j$ – значимость соответствующего показателя; $R_i^j$ – значение показателя, j – верхний индекс соответствует уровню оценки (1 – оценка экономичности; 2 – продуктивности; 3 – результативности); i – порядковый номер показателя внутри уровня (нижний индекс) [55, с. 327].

Аналогично, на основе информации, подготовленной на этапах II, IV и VI, определяются три агрегированных показателя внешней эффективности в разрезе экономичности, продуктивности и результативности, которые рассчитываются по формуле (2):

$$B_j = \sum_{i=1}^{Kj} v_i^j \cdot S_i^j \qquad (2)$$

где $k_j$ – количество показателей; $v_i^j$ – значимость показателя; $S_i^j$ – значение показателя.

Этап VIII – построение интегральных показателей. Имеющиеся агрегированные показатели позволяют сформировать два интегральных показателя эффективности

$$EI = \sum_{j=1}^{3} \mu_j \cdot A_j \quad (3)$$

$$EE = \sum_{j=1}^{3} \mu_j \cdot B_j \quad (4)$$

где EI – интегральный показатель внутренней эффективности стратегии; EE – интегральный показатель внешней эффективности стратегии; $\mu_j$ – значимость агрегированных показателей.

Полученный комплексный показатель эффективности стратегии может быть интерпретирован следующим образом: значения интегрального показателя в диапазоне 0–3,3 соответствуют низким значениям эффективности стратегии, 3,3–6,6 – средним значениям, 6,6–10 – высоким значениям эффективности [55, с. 328].

Предлагаемый выше подход позволит определять «узкие места» в цикле стратегического рыночного управления предприятием, так как плановый показатель эффективности стратегии во многом определяется уровнем и состоянием системы планирования предприятия; текущий – зависит от способности менеджмента реализовывать поставленные целит и задачи; целевой – демонстрирует способность предприятия к развитию.

При определении суммарного значения экономического эффекта реализации стратегии развития организации за плановый период необходимо учитывать фактор времени, приводя к сопоставимому виду элементы потоков платежей с помощью дисконтирования.

Общая эффективность корпоративной стратегии (Экс) будет рассчитываться по формуле (5):

$$Э_{кс} = \frac{\sum ЭЭф_{ксj} \cdot v^j}{\sum СЕЗ_j \cdot v_j} \quad (5)$$

где $ЭЭф_{ксj}$ – экономический (коммерческий) эффект стратегии на j-м шаге планового периода, руб.; $СЕЗ_j$ – стратегические единовременные затраты в

портфеле СЗХ, осуществляемые в ходе реализации корпоративной стратегии на j-м шаге планового периода, руб.; $v^j$ – коэффициент дисконтирования на j-м шаге планового периода [54, с. 37].

Для определения экономической (коммерческой) эффективности стратегии развития организации можно рассчитывать следующие показатели эффективности:

- интегральный экономический эффект портфеля СЗХ;
- срок окупаемости единовременных затрат;
- индекс отдачи стратегических единовременных затрат.

Интегральный экономический эффект (ИЭЭ) определяется как сумма экономических эффектов на плановые период реализации стратегии развития организации, дисконтированных к началу первого шага по формуле (6):

$$ИСЭ = \sum_{j=1}^{T} ЭЭф_{кcj} \cdot v^j \quad (6)$$

где Т – продолжительность расчетного периода.

Срок окупаемости единовременных затрат – это такой период времени (от начала расчетного периода) по истечении которого интегральный синергетический эффект становится и в дальнейшем остается положительным. Этот показатель позволяет определить, сколько времени понадобится для возмещения стратегических единовременных затрат. Чем короче срок окупаемости, тем быстрее будут возмещены стратегические единовременные затраты.

Индекс отдачи стратегических единовременных затрат (ИОсез) характеризует относительную отдачу стратегических единовременных затрат и рассчитывается по формуле (7) [54, с. 38]:

$$ИОсез = 1 + \frac{ИЭЭ}{\sum_{j=1}^{T} СЕЗ_j \cdot v^j} \quad (7)$$

С точки зрения стратегического планирования затраты на разработку и реализацию любой стратегии можно разделить на стратегические единовременные затраты и стратегические текущие затраты. Стратегия, как

правило, разрабатывается единовременно и при своем создании требует осуществления единовременных затрат (вложений), связанных со СОБРом информации, проведением стратегического анализа, осуществлением непосредственно плановых мероприятий. В дальнейшем реализации стратегии требует дополнительных единовременных затрат, связанных с претворением в жизнь стратегических правил, зафиксированных в стратегии. В ходе реализации стратегии возможны стратегические текущие затраты [54, с. 39].

Для оценки экономической эффективности стратегии можно использовать модель потоков платежей. Под потоком платежей понимается последовательность платежей во времени, то есть совокупность денежных сумм (или показателей в стоимостной оценки), каждая из которых относится к определенному моменту времени. Построение потока экономического эффекта можно разбить на два этапа – разработку структуры потока во времени и построение элементов потока экономического эффекта, дисконтированная сумма которых представляет интегральный экономический эффект.

В общем виде элемент потока экономического эффекта стратегии развития организации может быть рассчитан по формуле (8):

$$Эф = ΔД – ΔР+ΔА – ПНО – (ΔД – ΔР)*СНПр – СЕЗс – КЗ \quad (8)$$

где Эф – элемент потока экономического эффекта за данный период, руб.; ΔД – прирост доходов (как правило, выручка от реализации и прочие доходы без учета НДС) за данный период, руб.; ΔР – прирост расходов (расходы по обычным видам деятельности и прочие расходы) за данный период, руб.; ΔА – прирост амортизационных отчислений за данный период, руб.; ПНО – постоянные налоговые обязательства; СНПр – ставка налога на прибыль за данный период; СЕЗз – стратегические единовременные затраты, финансируемые за счет собственных средств, за данный период, руб.; КЗ – погашение основного долга по заемным средствам за данный период, руб.

Можно выделить следующие методологические особенности оценки экономической эффективности деловой стратегии [54, с. 40].

Первой методологической особенностью оценки экономической эффективности стратегии развития организации является разделение стратегических затрат на стратегические единовременные затраты и стратегические текущие затраты. Оценка экономической эффективности стратегии развития организации, по сути, заключается в оценке экономической эффективности стратегических единовременных затрат.

Второй методологической особенностью является необходимость применения приростного метода для исчисления экономического эффекта, суть которого заключается в определении прироста значений экономических показателей в результате осуществления стратегии.

Третьей методологической особенностью является вероятностный характер рассчитываемых показателей, основанных на прогнозных значениях.

Четвертой методологической особенностью оценки экономической эффективности стратегии развития организации является использование специальных показателей эффективности, которые можно разделить на две группы: динамические и нединамические. Динамические показатели при их исчислении предполагают дисконтирование потоков платежей, а нединамические не предполагают такое дисконтирование.

Таким образом, проведенный в данной главе выпускной квалификационной работы теоретический анализ проблемы показал, что одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Стратегия развития предприятия – это путь достижения поставленных перед предприятием целей с учетом начального состояния предприятия. Стратегия необходима для понимания в каждый момент времени где находится предприятие относительно своих целей и корректировки пути их достижения. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. Выбор стратегии является центральным моментом процесса стратегического планирования и осуществляется, когда рассмотрены все возможные альтернативные варианты направления развития организации. Среди множества подходов к

формированию стратегических альтернатив рассмотрим следующие: конкурентный стратегический подход; стратегический подход на основе разработки сценариев; стратегический подход на основе моделирования; стратегический подход на основе мозгового штурма; стратегический подход «Рост рынка - конкурентная позиция предприятия»; стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа; портфельный стратегический подход; амбициозный стратегический подход.

Оценка стратегии предполагает оценку выработанных стратегических вариантов для определения их пригодности и сравнение результатов осуществления стратегии с уровнем достижения целей. Эффективная система оценки требует наличия трех основных элементов: мотивации, информации и критериев оценки принятия решений по результатам оценки стратегии. Существуют специальные методы оценки стратегии, наиболее известными из которых являются следующие: анализ портфеля заказов, матрица МакКинси, анализ жизненного цикла, бенчмаркинг. Для оценки эффективности реализации стратегии используются различные показатели, учитывающие стратегические единовременные и стратегические текущие затраты.

# 2 Разработка стратегии развития учреждения МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» г. Дальнегорск»

## 2.1 Характеристика деятельности предприятия

Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования  детей детский оздоровительно-образовательный центр «Лотос» г. Дальнегорска. Юридический адрес учреждения: 692441, РФ, Приморский край,

г. Дальнегорск, ул. Пионерская. 26. Организационно-правовая форма - муниципальное образовательное учреждение.

Детский оздоровительно-образовательный центр «Лотос» располагается в двух зданиях: в 2-х этажном каменном здании (плавательный бассейн) и одноэтажном кирпичном здании (стрелковый тир).

Общая площадь учебных помещений 3075,63 кв.м., что позволяет при условии двухсменного обучения проводить занятия с 1200 обучающимися.

Материально-техническая база содержит необходимое для ведения учебного процесса оборудование, которое находится в хорошем техническом состоянии.

В учреждении  большое внимание уделяется санитарно-гигиеническому состоянию помещений: проводится текущая уборка после каждого занятия и влажная – в перерывах между занятиями, помещения регулярно проветриваются до начала занятий и в перерывах между ними. Эти меры способствуют сохранению здоровья и меньшей утомляемости детей.

Детский оздоровительно-образовательный центр «Лотос» является многопрофильным учреждением дополнительного образования. Учреждение реализует программы следующих направленностей:

- физкультурно-спортивной: секция плавания; секция синхронного плавания; секция легкой атлетики; секция аэробики; секция тяжелой атлетики (пауэрлифтинг); секция водного поло; группы детских садов; группы ЛФК; аквааэробика;  оздоровительное плавание «Мать и дитя»; группы здоровья;

- художественно-эстетической:  танцевальный кружок (народные танцы); танцевальный кружок (современные танцы);

- культурологической: кружок «Бумагопластика»;

- спортивно-технической: секция «Пулевая стрельба».

Организационная структура МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» представлена на рисунке 11.

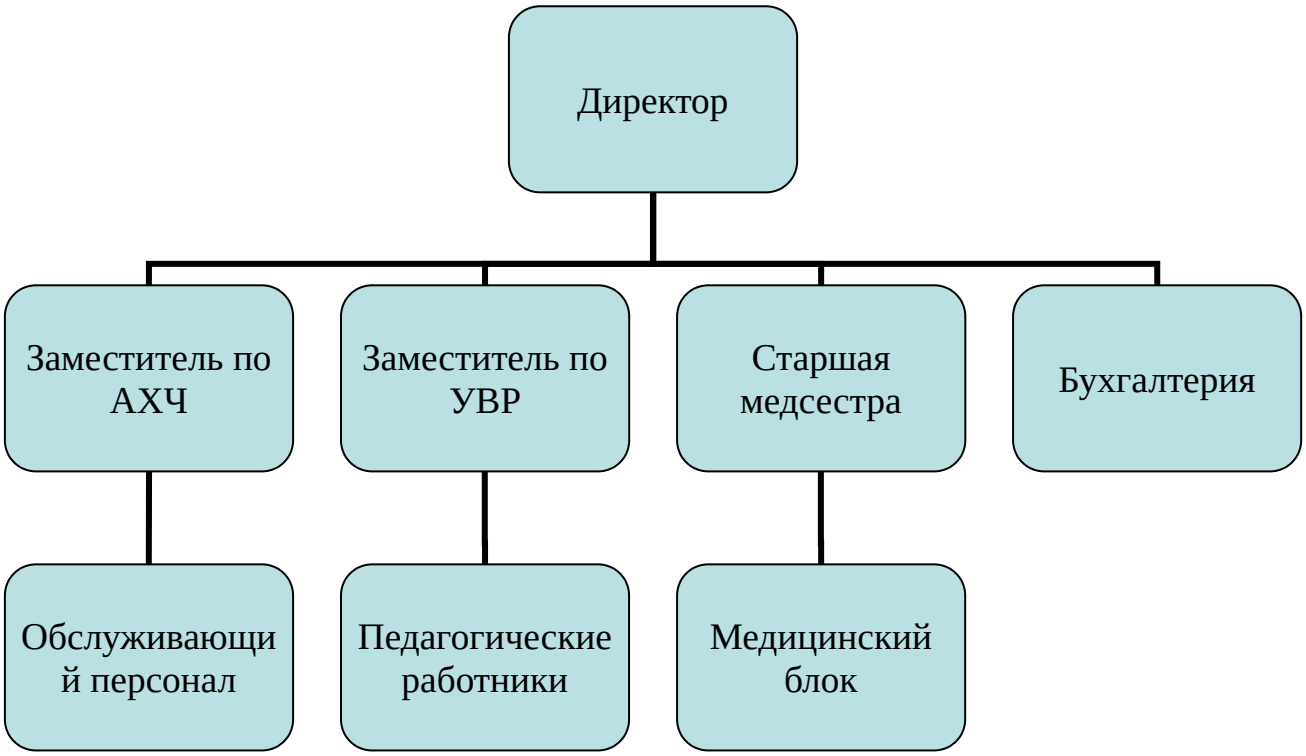



Рисунок 11 – Организационная структура МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

Как видно из рисунка 11 для МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» характерна линейно-функциональная организационная структура управления.

Основными преимуществами организационной структуры МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» являются: четкая система взаимных связей функций и подразделений; четкая система единоначалия: директор сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель; быстрая реакция сотрудников и управленцев (начальников отделов) на указания генерального директора.

Недостатками организационной структуры МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» являются: перегрузка руководящего состава МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», совмещающих большое количество решаемых задач; повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

В целом, данная организационная структура соответствует целям и задачам организации, позволяет избежать лишних затрат и обеспечивает простоту взаимодействия.

Непосредственное руководство учреждением осуществляет директор, назначенный Управлением народного образования Дальнегорского городского округа, который:

- осуществляет руководство учреждением на основе единоначалия;

- планирует, организует и контролирует образовательный процесс, отвечает за качество и эффективность работы учреждения;

- несет ответственность за жизнь и здоровье детей и работников во время образовательного процесса и проведения спортивно - массовых мероприятий, соблюдение норм охраны труда и техники безопасности;

- осуществляет прием на работу и увольнение с работы, расстановку кадров, распределение должностных обязанностей;

- утверждает штатное расписание, ставки заработной платы и должностные оклады;

- распоряжается имуществом учреждения и обеспечивает рациональное использование финансовых средств;

- представляет учреждение в государственных, муниципальных и общественных органах.

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе участвует в планировании, организации и контроле образовательного процесса, составляет расписание занятий, участвует в комплектовании спортивных секций, оказывает помощь педагогическим работникам, отвечает за аттестацию педагогов, проводит собеседования и консультации, принимает участие в разработке методических и информационных материалов, ведет работу с родителями.

Формами самоуправления являются педагогический совет и совет коллектива. Педагогический совет действует в целях развития и совершенствования учебно-воспитательного процесса, повышения профессионального мастерства и творческого роста педагогов. Высшим органом самоуправления учреждения является совет коллектива. Совет коллектива: устанавливает режим работы; участвует в аттестации педагогов;

представляет работников к различным видам поощрения; выносит на рассмотрение собрания коллектива предложения по совершенствованию работы. Совет коллектива работает в тесном контакте с администрацией и доводит свои решения до сведения коллектива. Решения совета, принятые в пределах его полномочий и в соответствии с законодательством, обязательны для администрации и всех членов коллектива.

Штатное расписание МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» на 2015 год представлено в Приложении А.

Структура персонала МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» представлена на рисунке 12.

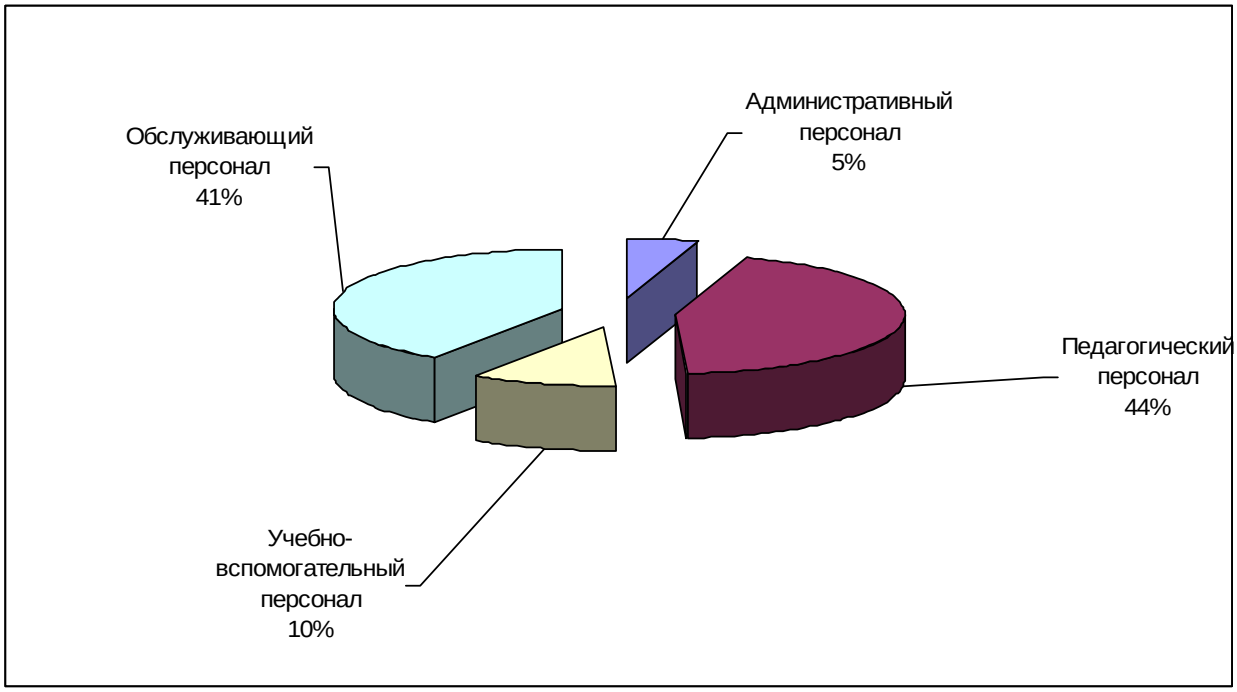



Рисунок 12 – Структура штатных единиц МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

Как видно из рисунка 12, больше всего штатных единиц в штатном расписании МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» составляет педагогический персонал и учебно-вспомогательный персонал (44% и 41% соответственно).

Характеристика педагогических работников МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика педагогических работников МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| Сведения о педагогических кадрах | 2011/2012 | 2012/2013 | 2013/2014 |
|---|---|---|---|

| оздоровительно-образовательного центра. | кол-во | % | кол-во | % | кол-во | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Численность педагогов | 15 | 100 | 15 | 100 | 16 | 100 |
| - постоянных | 13 | 87 | 13 | 87 | 13 | 81,3 |
| - совместителей | 2 | 13 | 2 | 13 | 3 | 18,7 |
| - мужчин | 5 | 33 | 5 | 33 | 5 | 31,2 |
| - женщин | 10 | 66 | 10 | 66 | 11 | 68,8 |
| Образование педагогов | | | | | | |
| - высшее | 9 | 60 | 9 | 60 | 10 | 62,5 |
| - средне - специальное | 4 | 27 | 4 | 27 | 3 | 18,75 |
| - среднее общее | 2 | 13 | 2 | 13 | 3 | 18,75 |
| Квалификационные категории | | | | | | |
| - высшая | 7 | 47 | 8 | 53 | 9 | 56,3 |
| - 1 категория | 2 | 13 | 4 | 27 | 4 | 25 |
| - 2 категория | 5 | 33 | 3 | 20 | 3 | 18,7 |
| Педагогический стаж | | | | | | |
| - до 3-х лет | | | | | | |
| - 3-10 лет | 1 | 6,7 | 2 | 13,3 | 2 | 12,5 |
| - 10-15 лет | 4 | 26,7 | 4 | 26,7 | 4 | 25 |
| - 15-20 лет | 3 | 20 | 2 | 13,3 | 3 | 18,75 |
| - свыше 20 лет | 7 | 46,6 | 7 | 46,6 | 7 | 43,75 |
| Награждены | | | | | | |
| - Министерской грамотой | 5 | 33,3 | 5 | 33,3 | 5 | 33,3 |
| - Медалью «80 лет ГОСКОМСПОРТУ» | 3 | 20 | 3 | 20 | 3 | 20 |
| - Нагрудным знаком: | | | | | | |
| «Отличник физической культуры и спорта» | 1 | 6 | 1 | 6 | 1 | 6 |
| «Почетный работник народного образования РФ» | 2 | 12 | 2 | 12 | 2 | 12 |
| Средний возраст педагогических работников | 41 | | 42 | | 43 | |

Таким образом, как видно из таблицы 3, для МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» характерна стабильность численности педагогического состава, более 60% педагогических работников имеют высшее образование, более 90% педагогический стаж более 10 лет, средний возраст чуть более 40 лет.

Для обеспечения развития оздоровительно-образовательного центра, удовлетворения потребностей детей, родителей, социума, города во всех видах услуг на более высоком качественном уровне, администрация учреждения уделяет должное постоянное внимание методической работе учреждения.

Методическая деятельность в учреждении это специальный комплекс практических мероприятий, базирующийся на достижениях науки, передового педагогического и управленческого опыта и направленный на всестороннее

повышение компетентности и профессионального мастерства руководителей, специалистов, педагогов. Этот комплекс ориентирован, прежде всего, на повышение творческого потенциала трудового коллектива в целом, а, в конечном счете, на повышение качества и эффективности образовательного процесса: роста уровня образованности, воспитанности и развития обучающихся.

Ведущими направлениями методической деятельности учреждения являются: повышение квалификации и развитие кадрового потенциала педагогов, руководителей; аналитико-исследовательская деятельность; методическое сопровождение работы педагогов, руководителей, изучение и пропаганда передового опыта; методическое сопровождение организационно-массовой, спортивной работы. Главное назначение методической деятельности корректировка учебно-воспитательного процесса, социально-педагогической и управленческой деятельности для перспективного развития процесса обучения, оздоровления, воспитания и физического развития детей.

Динамика доходов организации МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» представлена в таблице 4. Как видно из таблицы 4, в 2014 году произошел рост поступлений в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» как за счет бюджетного финансирования (на 4,26%), так и за счет реализации дополнительных образовательных услуг (на 2,31%). В плановом 2015 году запланировано снижение объемов продаж услуг в связи с ухудшением финансового положения населения и снижение бюджетного финансирования на 10,33%, что приведет к общему планируемому сокращению поступлений на 10,52%.

Таблица 4 – Динамика доходов МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| Показатель | Значение, тыс. руб. | | | Изменение | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. (план) | 2014/2013 | 2015/2014 |
| Общий объем финансирования | 20856 | 21765 | 19475 | 104,36% | 89,48% |
| Текущее бюджетное финансирование | 18500 | 19 289 | 17297 | 104,26% | 89,67% |
| Внебюджетные источники, в т.ч. | 2356 | 2 476 | 2178 | 105,09% | 87,96% |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| остаток средств на начало периода | 57 | 124 | 0 | 217,54% | 0,00% |
| доходы от реализации платных дополнительных образовательных услуг | 2299 | 2 352 | 2178 | 102,31% | 92,60% |

В структуре финансовых поступлений в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» почти 89% занимают бюджетные источники финансирования и 11% доходы от продажи дополнительных образовательных услуг.

Структура расходов МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» в 2014 году проиллюстрирована на рисунке 13.

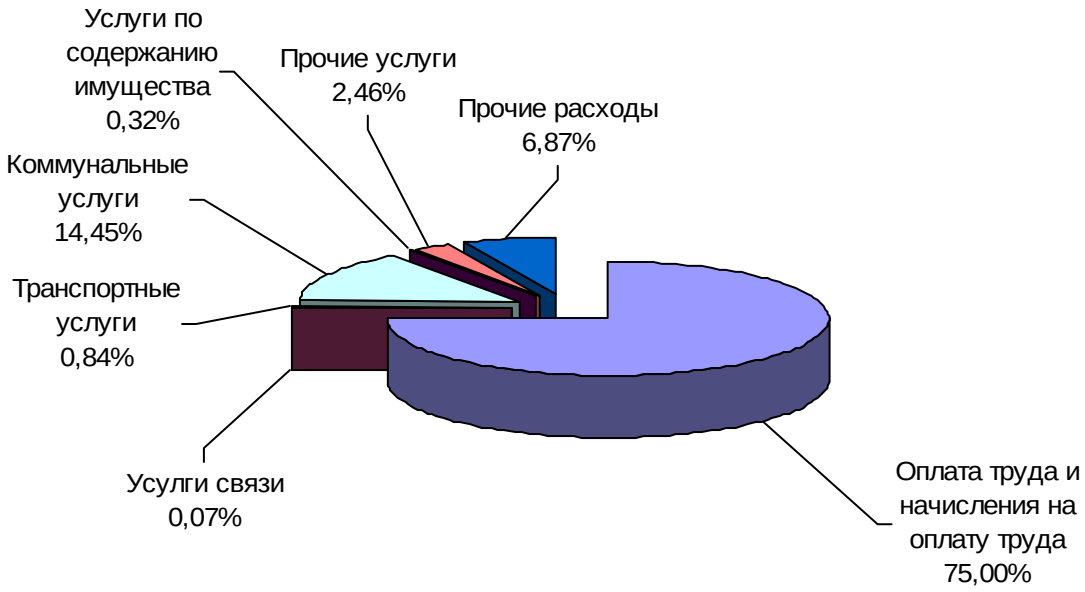



Рисунок 13 – Структура расходов МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» в 2014 году

Как видно из рисунка 13, основной статьей затрат МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» в 2014 году является оплата труда персонала, также значительную часть 14,45% составляют расходы на оплату коммунальных услуг.

Рассмотрим, как реализуются основные функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

Планирование в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» осуществляется посредством составления плана финансово-хозяйственной деятельности учреждения, который разрабатывается на трехлетний период и муниципального

задания также на срок в три года. Также разрабатывается программа развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», которая является скоординированной системой решений, рассчитанной на обеспечение эффективной деятельности дошкольного учреждения в течение учебного года. Одной из главных задач такого планирования – направить деятельность МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» на выработку решений, направленных на адаптацию детского сада к постоянно изменяющимся условиям, нейтрализацию факторов.

Организация. Модель организационной структуры управления МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» (рис. 11) – линейно-функциональная, так как каждый субъект управления выполняет возложенные на него функциональные обязанности. В целом данная модель соответствует специфике работы МОБУ, имеющего различные функциональные подразделения.

Мотивация персонала МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» включает материальную и нематериальную мотивацию. Основой материальной мотивации является заработная плата персонала МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», которая включает в себя:

- должностной оклад, ставку заработной платы по профессиональной квалификационной группе;

- повышающие коэффициенты к должностному окладу, ставке заработной платы по занимаемой должности за специфику учреждения, квалификационную категорию, ученую степень, почетное звание (учитывая специфику отрасли);

- персональный повышающий коэффициент к должностному окладу, ставке заработной платы;

- выплаты компенсационного характера;

- выплаты стимулирующего характера.

Заработная плата является вознаграждением за труд и предельными размерами не ограничивается. Заработная плата работников учреждения рассчитывается по следующей формуле (9):

$$ЗП=(Ор)+(Ор´(К1+К2))+(Ор´К3)+КВ+СВ, \text{ при этом } Ор = О ´ К4, \quad (9)$$

где ЗП – заработная плата работника; $О_р$ – должностной оклад, ставка заработной платы; $К_1$ – повышающий коэффициент к должностному окладу, ставке заработной платы за специфику учреждения; $К_2$ – повышающий коэффициент к должностному окладу, ставке заработной платы за ученую степень, почетное звание; $К_3$ – персональный повышающий коэффициент к должностному окладу, ставке заработной платы; $К_4$ – повышающий коэффициент к должностному окладу, ставке заработной платы по занимаемой должности; КВ – компенсационные выплаты работнику, руб.; СВ – стимулирующие выплаты работнику, руб.; О – минимальный размер оклада (ставки) по профессиональной квалификационной группе, руб.

Порядок и условия установления дополнительных компенсационных выплат работникам МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» за дополнительную работу и за работу в особых (тяжелых, вредных, опасных, отклоняющихся от нормальных) условиях труда определяются ТК РФ и настоящим положением, согласованным с выборным органом первичной профсоюзной организации образовательного учреждения.

Стимулирующие выплаты работникам МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» устанавливаются на основании правового акта учредителя учреждения, согласованного в установленном порядке с территориальным выборным профсоюзным органом и органом государственно-общественного управления. К выплатам стимулирующего характера относятся: премиальные по итогам работы – 60%; выплаты за интенсивность и высокие результаты работы – 20%; непрерывный стаж работы, выслугу лет – 10%; качество выполняемых работ – 5%; иные поощрительные и разовые выплаты – 5%.

Методы нематериальной мотивации могут применяться к конкретному сотруднику либо реализовываться безадресно. К адресной нематериальной мотивации в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» относится, в частности, поздравление сотрудника с днем рождения и другими праздниками от руководства и членов коллектива. Это могут быть также различные формы поощрения в виде подарков по важному поводу и материальная помощь в случаях тяжелой

болезни или смерти родственников сотрудника. К адресной мотивации относится также словесное поощрение работника за качественно выполненную работу. Поощрения объявляются в приказе, доносятся до сведения всего коллектива и заносятся в трудовую книжку работника.

К безадресной мотивации относится проведение совместных корпоративных мероприятий, создание дружеских отношений в коллективе, основ взаимопомощи, взращивание «чувства команды», что достигается посредством развития морального климата МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», способствующего проявлению творческой активности каждого работника; содействия адаптации работников к нововведениям; создания социально комфортных условий в коллективе и решения частных вопросов психологической совместимости сотрудников; предоставление социального пакета, а также возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет организации.

Контроль в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» – это система наблюдений и проверки соответствия воспитательно-образовательного процесса целям и задачам образовательной программы и Устава МОБУ общегосударственным установкам, планам, приказам вышестоящих органов системы образования.

Для оценки эффективности управленческой деятельности 5 представителей родительского комитета и 5 представителей Совета педагогов дали оценку реализации основных функций управления в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». Оценка давалась по пятибалльной шкале, где 1 – наименьший балл, 5 - наибольший балл.

Таблица 5 – Оценка эффективности реализации управленческих функций в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| Функция управления | Средняя оценка |
|---|---|
| Планирование | 4,8 |
| Мотивация персонала | 4,1 |
| Организация и внутрифирменные коммуникации | 4,3 |
| Контроль | 4,5 |

Как видно из таблицы 5, реализация всех функций оценивается довольно высоко, однако в рамках организации, мотивации и контроля существуют некоторые проблемы, которые были выявлены путем опроса сотрудников МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

В целях оценки существующей в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» системы мотивации персонала среди 10 сотрудников было проведено анкетирование по анкете, представленной в Приложении Б с целью определения удовлетворенности существующей системой мотивации. Результаты проведенного опроса представлены ниже.

Таблица 6 – Удовлетворенность персонала МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» характеристиками работы

| Характеристика работы | Средняя оценка сотрудников |
|---|---|
| Возможность профессионального и личностного роста | 3,80 |
| Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения | 6,00 |
| Переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда | 7,8 |
| Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.) | 5,00 |
| Личная ответственность за результаты работы | 6,3 |
| Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми | 7,2 |
| Занимаемая должность, ваш статус в организации | 7,2 |
| Возможность продвижения по службе, карьерный рост | 4,8 |

Продолжение таблицы 6.

| Характеристика работы | Средняя оценка сотрудников |
|---|---|
| Атмосфера здоровой состязательности в коллективе | 8,2 |
| Постоянная часть зарплаты | 7,2 |
| Льготы, социальный пакет | 7,8 |
| Психологический климат, межличностные отношения | 9,00 |
| Стиль управления руководителей | 6,2 |
| Физические условия труда, оснащенность рабочего места | 7,8 |
| Стабильность и надежность рабочего места | 6,8 |
| Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск) | 9,2 |

| | |
|---|---|
| Самостоятельность и независимость в работе, полномочия | 9,00 |
| Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт | 9,8 |
| Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития) | 4,2 |
| Участие в обсуждении и принятии ключевых управленческих решений | 3,8 |
| Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация | 5,00 |
| Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации | 6,8 |
| Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии | 6,8 |
| Средний балл | 6,77 |

В целом персонал удовлетворен параметрами работы в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», уровень удовлетворенности составляет 67,7% (был рассчитан как частное от деления среднего бала на максимально возможный балл – 10).

Как видно из таблицы 6 наибольшую неудовлетворенность у сотрудников вызывает невозможность участия в обсуждении и принятии ключевых управленческих решений, отсутствие возможности продвижения по службе (карьерного роста), отсутствие возможности профессионального и личностного роста, отсутствие полного и своевременного информирования (о ситуации в госпитале, планах руководства, перспективах развития).

Наибольшую удовлетворенность у персонала МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» вызывают льготы и социальный пакет; психологический климат, межличностные отношения; режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск); самостоятельность и независимость в работе, полномочия; корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт.

Основными недостатками существующей в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» системы мотивации трудовой деятельности персонала являются:

- в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» недостаточно развиты методы нематериального стимулирования, такие как доски почета, грамоты, устные поощрения, что подтверждается невысокой удовлетворенностью сотрудников

таким фактором, как признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.) – 50%;

- важными недостатками в работе организации, негативно влияющими на мотивацию сотрудников, являются  невозможность участия в обсуждении и принятии управленческих решений отсутствие полного и своевременного информирования (о ситуации в организации, планах руководства, перспективах развития).

Для анализа системы контроля в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» был проведен опрос сотрудников предприятия по анкете, представленной в Приложении В. Опрос был проведен среди 10 сотрудников МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».  Результаты данного опроса представлены ниже.

Так 85% сотрудников считают, что в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» контроль не является чрезмерным, то есть степень контроля за сотрудниками, по мнению большинства, является адекватной. Тотальный (чрезмерный) контроль порождает такие явления, как постоянный страх, чувство вины и раздражение, порождает небрежность, поэтому его отсутствие позволяет охарактеризовать существующую в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» систему контроля с положительной стороны.

При этом 80% респондентов указывают, что существует взаимосвязь между контролируемыми показателями и поощрением/наказанием сотрудников. Степень адекватности данной взаимосвязи, по мнению сотрудников, иллюстрирует рисунок 14. Как видно из рисунка 14 данная взаимосвязь в большинстве случаев является адекватной по мнению персонала, однако это происходит не всегда. Согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности. Поэтому данный параметр существующей системы контроля на основании опроса персонала можно оценить положительно.

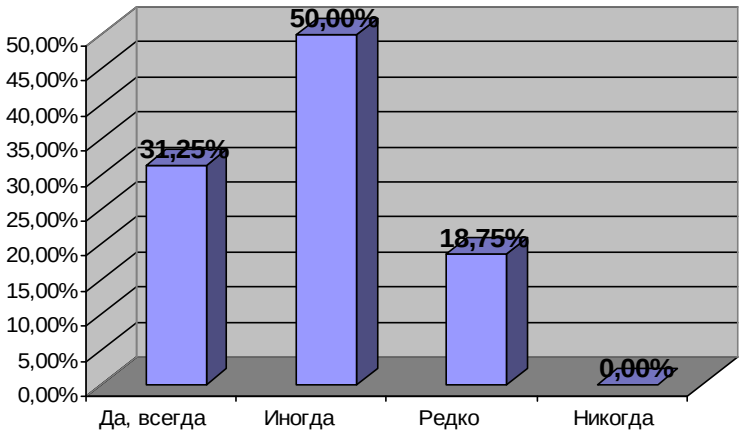



Рисунок 14 – Отношение сотрудников МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» к наличию адекватной взаимосвязи между контролируемыми показателями и поощрением/наказанием сотрудников

Контроль в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» не является регулярным по мнению 35% респондентов. При этом существующая система контроля не ограничивает инициативность у работников и не ставит большинство сотрудников в чрезмерно жесткие рамки – на это указали 80% опрашиваемых сотрудников. Существующая система контроля требует от персонала серьезных дополнительных затрат времени и труда на ее осуществление среди 25% опрашиваемых сотрудников.

Регулярность и всеохватность контроля в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» проиллюстрирована на рисунке 15.

Как видно из рисунка 15 контроль МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»не является регулярным и всеохватным о чем свидетельствует мнение 75% опрошенного персонала МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». Контроль должен быть регулярным, если подчиненный видит, что его контролируют от случая к случаю, он чаще надеется на авось, на то, что начальник забудет о задании и отчитываться не придется. При этом контролировать следует все участки работы сотрудников, и осуществлять это с определенной периодичностью, а не от случая к случаю. Поэтому, недостаточная регулярность и всеохватность контроля в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» являются негативным моментом в существующей системе контроля.

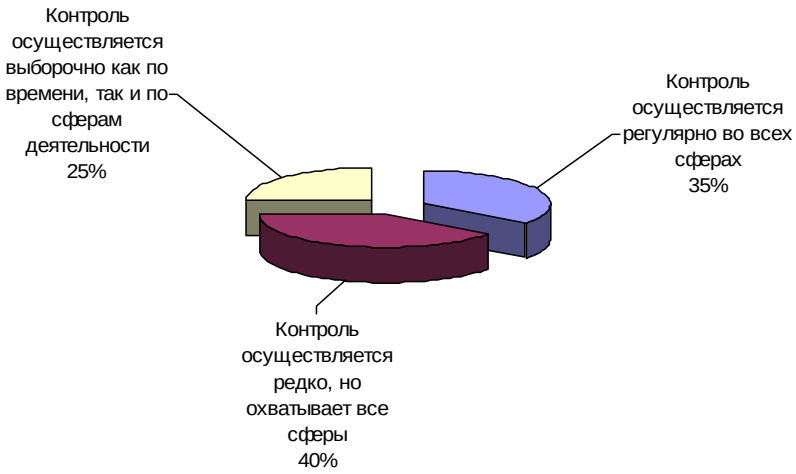



Рисунок 15 – Оценка регулярности и всеохватности контроля в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

Частота применения внезапного контроля в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» проиллюстрирована на рисунке 16. Как видно из рисунка 16 в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» имеет место внезапный контроль персонала, когда сотрудник совершенно к нему не готов.

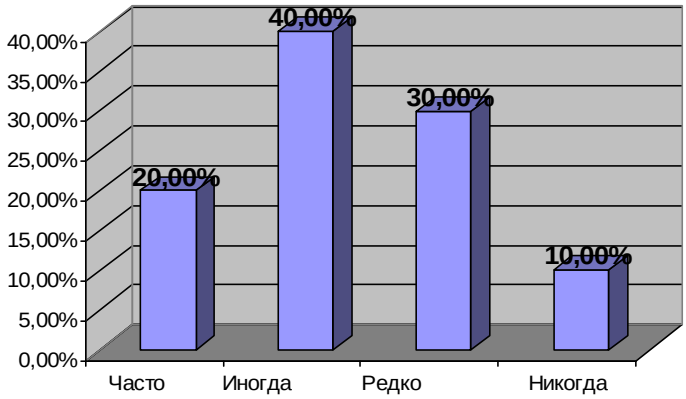



Рисунок 16 – Частота применения внезапного контроля в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

Общая оценка существующей системы контроля на МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» сотрудниками представлена на рисунке 17.

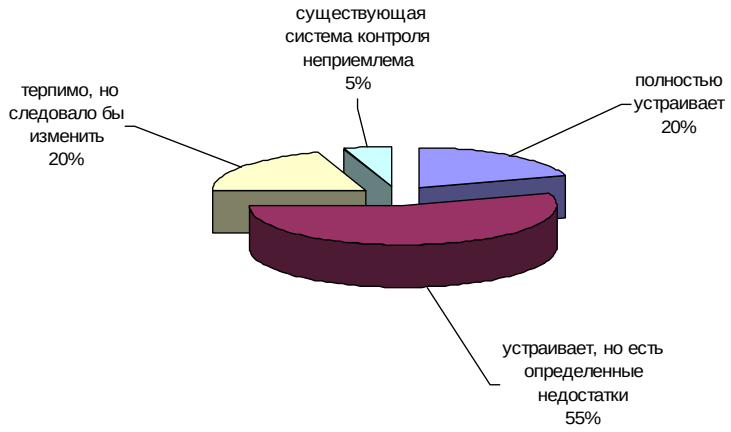



Рисунок 17 – Удовлетворенность сотрудников МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» существующей системой контроля

Как видно из рисунка 17, почти все сотрудники (95% опрошенных) удовлетворены существующей системой контроля.

Оценка сотрудниками МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» возможности работать лучше, если бы отсутствовала существующая система контроля (была бы существенно изменена) представлена на рисунке 8.

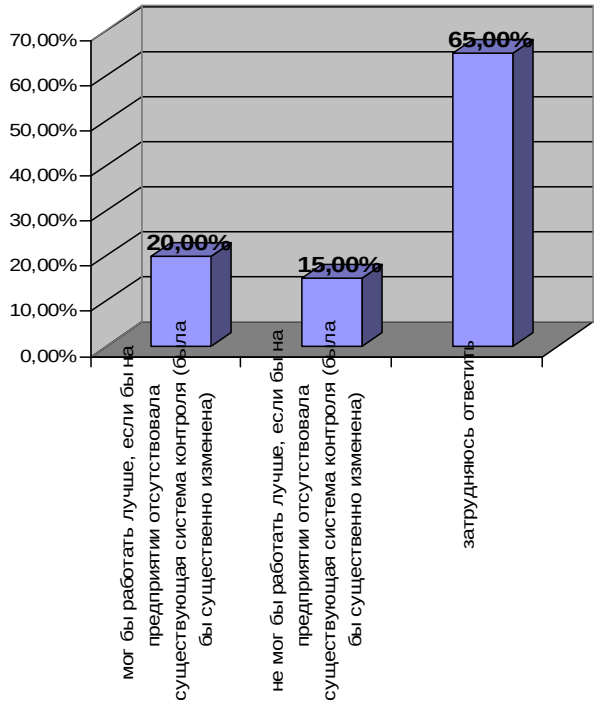



Рисунок 18 – Оценка сотрудниками МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» своей возможности работать лучше при отсутствии или изменении существующей системы контроля

Как видно из рисунка 18 лишь 20% респондентов считают, что могли бы работать лучше, если бы в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» отсутствовала

существующая система контроля  или была бы существенно изменена. При этом, 65% опрошенных сотрудников затрудняются дать оценку своей возможности работать лучше при отсутствии или изменении существующей системы контроля.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать выводы, что в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» используется выборочный контроль, существует реакция руководства по результатам контроля, правда не всегда, по мнению сотрудников, адекватная, отсутствует чрезмерный тотальный контроль, имеет место внезапный контроль. В целом сотрудники удовлетворены существующей системой контроля на 95%, в основном за счет того, что существующая система контроля не подавляет инициативность у работников,  не ставит сотрудников в чрезмерно жесткие рамки и не требует от персонала серьезных дополнительных затрат времени и труда на ее осуществление. Однако с точки зрения теоретической базы существующую на предприятии систему контроля нельзя охарактеризовать как полностью эффективную, что связано с тем, что контроль не является регулярным и всеохватным, что не позволяет полностью осуществлять контрольную функцию управления.

Для оценки эффективности коммуникаций в организации был проведен анализ основных барьеров коммуникации в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» посредством опроса сотрудников организации по анкете, представленной в Приложении Г и направленной на выявление основных межличностных и организационных барьеров коммуникации в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

Первые пять вопросов направлены на выявление межличностных барьеров коммуникаций, а именно: первый вопрос – невербальные барьеры; второй и третий вопросы – семантический барьер и барьер восприятия; четвертый вопрос – неумение слушать; пятый вопрос – отсутствие обратной связи. Вопросы с шестого по тринадцатый направлены на выявление характерных для Воронцова организационных барьеров коммуникации, а именно: шестой и седьмой вопросы – неполнота и сокрытие информации;

восьмой вопрос – слабая память; девятый – морально-психологический климат в коллективе; десятый – информационные перегрузки; одиннадцатый – искажение и потеря информации; двенадцатый – потеря информации и обратная связь; тринадцатый – недоступность адресата.

Результаты опроса сотрудников МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» по данной анкете представлены на рисунке 19.

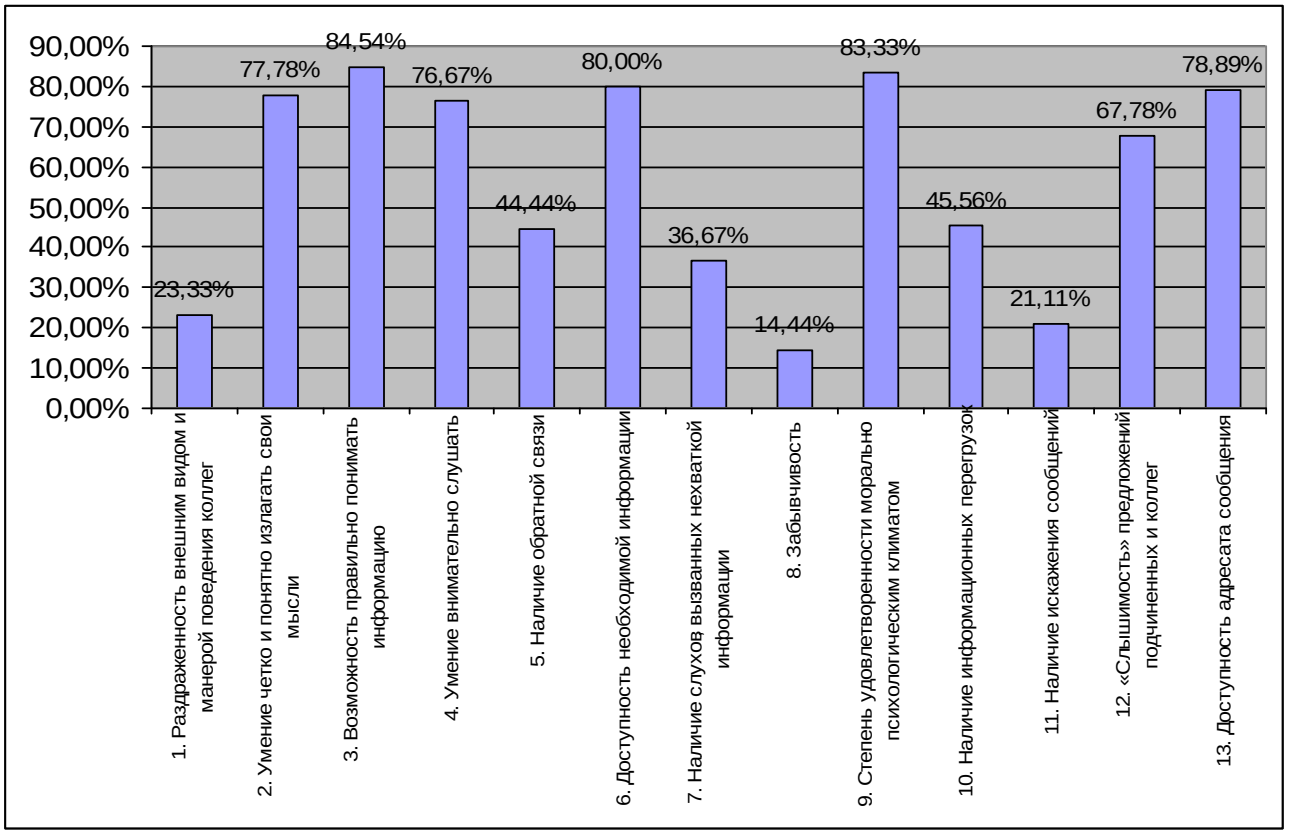



Рисунок 19 – Результаты опроса сотрудников МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» по выявлению коммуникационных барьеров

Из рисунка 19 видно, что наибольшее влияние на коммуникационный процесс в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» оказывают следующие коммуникационные барьеры: недостаточная обратная связь и информационные перегрузки, а наименьшее влияние – недоступность адресата сообщения, забывчивость и неудовлетворенность морально-психологическим климатом в коллективе. При этом в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» имеют место невербальные барьеры, семантические барьеры и барьеры восприятия, неумение слушать, а

также барьеры, обусловленные неполнотой и отсутствием информации и забывчивостью сотрудников.

Проведенный опрос сотрудников показал, что по некоторым коммуникационным барьерам существует серьезное различие между оценкой их влияния на работу организации управленческим персоналом и рядовыми сотрудниками. Так наибольшее расхождение вызывают такие коммуникационные барьеры как обратная связь и информационные перегрузки. Если при нисходящих коммуникациях обратная связь имеет место на предприятии, то при восходящих коммуникациях она минимальна. Различия в информационных перегрузках связаны с тем, что последние характерны только для управленческого персонала.

На основании анализа данных, полученных в ходе проведенного опроса, обобщим степень негативного влияния различных коммуникационных барьеров на коммуникационный процесс в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»- табл. 7.

Таблица 7 – Степень негативного влияния различных коммуникационных барьеров на коммуникационный процесс в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| Коммуникационный барьер | Степень негативного влияния на коммуникационный процесс |
|---|---|
| Невербальные барьеры (вопрос 1) | 23,3% |
| Семантические барьеры и барьеры восприятия (вопрос 2 и 3) | 18,9% |
| Неумение слушать (вопрос 4) | 23,3% |
| Недостаточная (некачественная) обратная связь (вопрос 5 и 12) | 43,9% |
| Слабая память (забывчивость) (вопрос 8) | 14,4% |
| Неблагоприятный психологический климат в коллективе (вопрос 9) | 16,7% |
| Информационные перегрузки (вопрос 10) | 45,6% |
| Искажение и потеря информации (вопрос 11) | 21,1% |
| Недоступность адресата (вопрос 13) | 21,1% |
| Изначальная неполнота передаваемой информации (вопрос 6 и 7) | 28,4% |

Анализируя влияние организационной структуры на коммуникационный процесс в организации МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», можно сделать вывод, что существующая структура управления не содержит большого количества ненужных уровней, влияющих на искажение и потерю информации при коммуникациях, однако специфика существующей линейной организационной структуры чревата информационными перегрузками управленческого персонала, о чем уже говорилось выше.

Таким образом, анализ основных барьеров коммуникации в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» позволил определить степень влияния различных межличностных и организационных барьеров коммуникаций на коммуникационный процесс. Так основными барьерами межличностной коммуникации является недостаточная обратная связь, что особенно характерно для восходящих коммуникаций, а основными барьерами организационных коммуникаций является информационная перегрузка управленческого персонала.

Таким образом, в данном разделе работы была рассмотрена структура управления в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», его финансовое состояние и проведен анализ эффективности реализации управленческих функций в исследуемом учреждении, на основании которого были выявлены следующие недостатки: контроль в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» не является регулярным и всеохватным, что не позволяет полностью осуществлять контрольную функцию управления; основными барьерами межличностной коммуникации является недостаточная обратная связь, что особенно характерно для восходящих коммуникаций, а основными барьерами организационных коммуникаций является информационная перегрузка управленческого персонала; в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» недостаточно развиты методы нематериального стимулирования; важными недостатками в работе МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», негативно влияющими на мотивацию сотрудников, являются  невозможность участия в обсуждении и принятии управленческих решений отсутствие полного и своевременного информирования.

## 2.2 Стратегический анализ учреждения

Для отрасли характерен невысокий уровень конкурентной борьбы, обусловленных небольшим количеством оздоровительно-образовательных центров в г. Дальнереченск.

Основным конкурентом МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» является МОБУ ДОД ДООЦ «Вертикаль», оказывающее спортивно-образовательные услуги для детей.

Проведем анализ конкуренции в отрасли образовательно-спортивных услуг для детей с использованием модели пяти сил М. Портера:

1) Угроза появления услуг-субститутов. Так как учреждение оказывает спортивно-образовательные услуги для детей, то замены для подобного типа услуг в ближайшем времени не предвидится и угроза появления продуктов-заменителей в отрасли отсутствует.

2) Риск входа потенциальных конкурентов. Угроза появления новых конкурентов в отрасли в виде частных спортивно-образовательных детских организаций оценивается как довольно высокая, что связано со следующими факторами: высокая привлекательность отрасли, относительно невысокие стартовые затраты для новых компаний.

3) Уровень конкурентной борьбы. Для отрасли характерен относительно невысокий уровень конкурентной борьбы, обусловленный небольшим количеством конкурентов.

4) Давление покупателей. Высокий уровень давления со стороны покупателей, так как отрасль относится к оказанию услуг для детей, где родители очень тщательно отбирают спортивно-образовательные учреждения.

5) Давление поставщиков. Низкий уровень влияния поставщиков материалов, оборудования и инвентаря для детей, так как в настоящее время существует большое количество поставщиков, среди которых так же происходит активная конкурентная борьба.

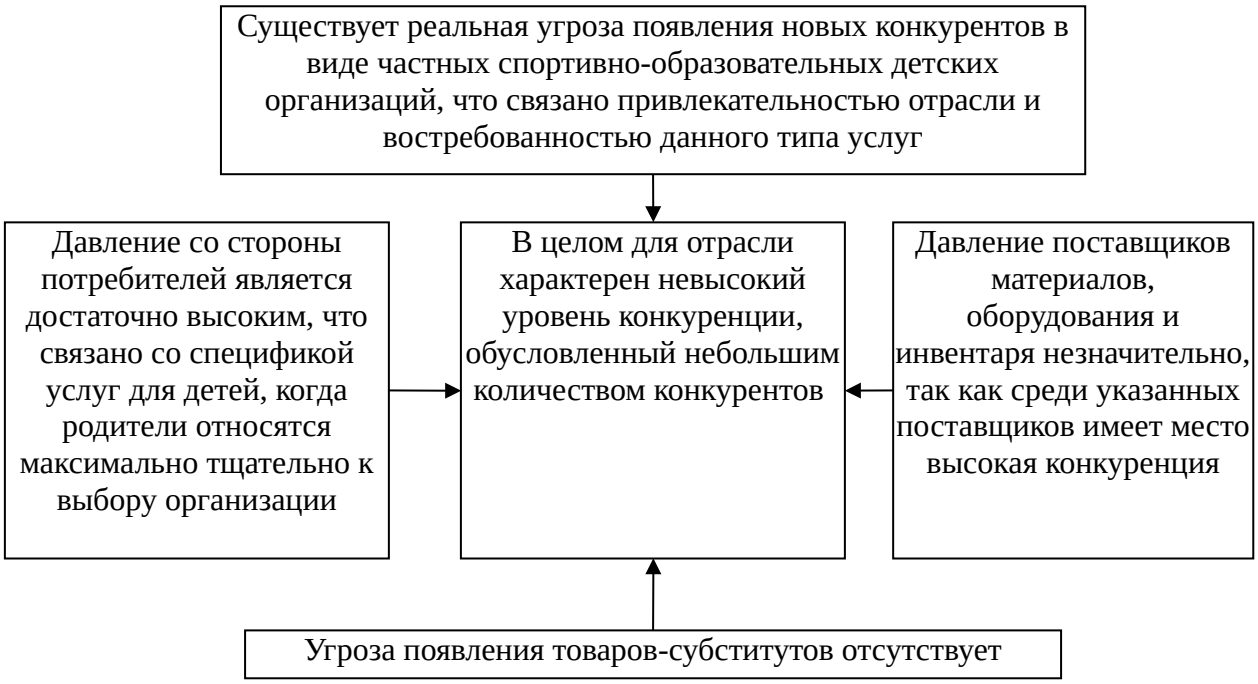



Рисунок 20 – Анализ конкуренции в отрасли согласно модели пяти сил М. Портера

Таким образом, как видно из рисунка 20 существует высокая угроза появления новых конкурентов, однако в данный момент для отрасли характерна слабая конкурентная борьба. Независимо от уровня конкуренции для каждой организации необходимым является разработка успешной стратегии, которая обеспечит превосходство над конкурентами и укрепит позиции перед потребителями.

Говоря о потребителях услуг МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», представим данные о них в таблице 8.

Как видно из таблицы 8, МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» нацелено на широкий охват детской аудитории и увеличение числа учащихся.

Учреждение осуществляет добровольную запись во все спортивные секции, выбор секций по желанию; допускается свободный переход из одной секции в другую, посещение одним ребенком нескольких спортивных секций в разное время.

Таблица 8 – Характеристика контингента учащихся МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| Показатель | 2011-2012 год | 2012-2013 год | 2013-2014 год |
|---|---|---|---|
| Общая численность обучающихся | 1008 | 1100 | 1200 |
| Социальная характеристика обучающихся, воспитывающихся: | | | |
| в многодетных семьях; | 6 | 4 | 3 |
| в малообеспеченных семьях; | 140 | 143 | 150 |
| в неполных семьях; | 112 | 123 | 137 |
| в неблагополучных семьях; | 7 | 9 | 10 |
| матерями-одиночками; | 4 | 7 | 3 |
| родителями-инвалидами. | 3 | 3 | 3 |
| опекаемых | 2 | 2 | 2 |

Проведем PEST-анализ внешней среды МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». Факторы внешней среды, оказывающие влияние на МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Факторы внешней среды, оказывающие влияние на МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| Политические факторы | Экономические факторы |
|---|---|
| Вступление России в ВТО (удешевление приобретения импортного оборудования и инвентаря) | Угроза возникновения экономического кризиса |
| Сложная политическая ситуация вокруг Украины, приводящая к санкциям на РФ (возможны ограничения поставок импортного оборудования, проблемы с денежными трансакциями) | Инфляция |
| Социальные факторы | Технологические факторы |
| Рост доходов населения страны | Появление новых моделей спортивных снарядов и тренажеров, инновации в образовательном процессе |
| Нехватка квалифицированных кадров | |

PEST-анализ внешней среды МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» представлен в таблице 10.

Таблица 10 – PEST-анализ для МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| Группа факторов | Событие/ фактор | Опасность/ возможность | Важность фактора | Программа действий |
|---|---|---|---|---|
| Политические | Вступление России в ВТО | + | Средняя | Снижение таможенных пошлин на импортное оборудование и инвентарь для тренировок позволит покупать их по более выгодным ценам |
| | Сложная политическая ситуация вокруг Украины | - | Низкая | Необходимо рассматривать альтернативные варианты поставок импортного оборудования и инвентаря |
| Экономические | Инфляция | - | Высокая | Необходимость учета инфляции при планировании ценовой политики |
| | Угроза возникновения экономического кризиса | - | Низкая | Необходимо отслеживать состояние мировой экономики, создавать финансовые резервы |
| Социальные | Рост требовательности клиентов к качеству обслуживания | = | Высокая | Необходимо повышать качество оказания детских спортивно-образовательных услуг |
| | Нехватка квалифици-рованных кадров | - | Высокая | Развитие системы мотивации для удержания и привлечения квалифи-цированного персонала |
| Технологические | Появление новых моделей спортивного инвентаря, инноваций в образовательном процессе | = | Высокая | Необходимость обучения персонала для внедрения передовых приемов обучения и тренировок |

Таким образом, на основании анализа внешней среды были определены следующие возможные действия компании МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» для использования возможностей и устранения угроз со стороны внешней среды:

- необходимость повышения конкурентоспособности;

- приобретение подешевевшего импортного спортивного инвентаря;

- необходимость учета инфляции при планировании ценовой политики;

- необходимость отслеживания состояния мировой экономики, создание финансовых резервов;

- учет возможности роста спроса для обеспечения возможности его удовлетворения;

- развитие системы мотивации для удержания и привлечения квалифицированного персонала;

- необходимость обучения персонала передовым методикам образовательного и тренировочного процессов.

Внешняя среда МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» является сложной и динамичной. Организация обязана реагировать на большое число факторов: работа с поставщиками; меняющиеся, разнообразные и расширяющиеся запросы потребителей; необходимость повышения квалификации кадров сотрудников; НТП; рост конкуренции в отрасли и др. Многие из этих факторов быстро изменяются: НТП, предпочтения потребителей, состояние экономики – поэтому внешняя среда является динамичной. Уровень неопределенности внешней среды МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» является невысоким, так как в условиях наличия необходимой информации специалисты учреждения могут с определенной долей вероятности прогнозировать основные тенденции изменений во внешней среде организации.

Анализ внутренней среды МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» осуществим с использованием SNW-анализа по следующим параметрам:

- уровень квалификации персонала;

- удовлетворенность персонала трудом и системой мотивации;

- имидж учреждения;

- организационная структура;

- организация стратегического управления в организации;

- организация продвижения услуг учреждения;

- развитость корпоративной культуры;

- качество оказания услуг;

- ассортимент (разнообразие спортивно-образовательных кружков и секций).

Как уже отмечалось выше, более 60% педагогических работников имеют высшее образование, более 90% педагогический стаж более 10 лет, более 50% педагогов МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» имеют высшую категорию, что позволяет отнести данный параметр к сильным сторонам учреждения.

Удовлетворенность персонала трудом и системой мотивации. Для оценки отношения персонала к организации был проведен опрос по анкете, представленной в Приложении Д среди 20 сотрудников МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

Для выявления состояния внутреннего имиджа учреждения членам трудового коллектива предлагалось оценить степень соответствия параметров внутреннего имиджа позитивному и выставить оценки: «5» — если состояние данного параметра полностью соответствует позитивному имиджу; «4» — если состояние данного параметра соответствует не полностью позитивному имиджу; «3» — если состояние данного параметра слабо соответствует позитивному имиджу; «2» — если состояние данного параметра совершенно не соответствует позитивному имиджу.

В качестве параметров позитивного внутреннего имиджа были взяты следующие: уровень лояльности руководства к персоналу, уровень информационной открытости руководства, предоставленные социальные гарантии, возможность карьерного роста, система заработной платы и морального стимулирования, уровень престижности учреждения, фирменный стиль, моральная атмосфера учреждения, представление персонала о миссии и стратегиях учреждения. На основании полученного среднего значения могут быть сделаны выводы о степени соответствия реального имиджа учреждения позитивному в соответствии со шкалой, изображенной на рисунке 21.

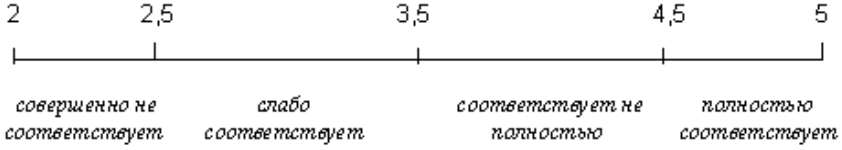



Рисунок 21 – Шкала оценки соответствия имиджа позитивному имиджу

Результаты проведенного опроса трудового коллектива представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Результаты оценки внутреннего имиджа МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»» ее персоналом

| Параметры внутреннего имиджа | Оценка соответствия параметров позитивному имиджу | |
|---|---|---|
| | Средний балл | Интерпретация |
| Уровень лояльности руководства к персоналу | 3,95 | соответствует не полностью |
| Уровень информационной открытости руководства | 3,85 | соответствует не полностью |
| Предоставленные социальные гарантии | 4,6 | полностью соответствует |
| Возможность карьерного роста | 4,4 | соответствует не полностью |
| Система заработной платы и морального стимулирования | 4,15 | соответствует не полностью |
| Уровень престижности учреждения | 4,6 | полностью соответствует |
| Фирменный стиль учреждения | 4,7 | полностью соответствует |
| Моральная атмосфера учреждения | 4,1 | соответствует не полностью |
| Представления персонала о заявленной миссии и стратегиях учреждения | 3,3 | слабо соответствует |

Таким образом, интегральный показатель внутреннего имиджа МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», рассчитанный по формуле (10) получился равен 4,18, что демонстрирует не полное соответствие положительному имиджу.

$$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} b_{ij} \qquad (10)$$

где $b_{ij}$ — балльная оценка j-го эксперта степени соответствия i-го параметра позитивному имиджу; n — количество экспертов; m — число рассматриваемых параметров.

Представим расчет интегрального показателя внутреннего имиджа по формуле (10):

$$\bar{b} = \frac{1}{9}(3{,}95 + 3{,}85 + 4{,}6 + 4{,}4 + 4{,}15 + 4{,}6 + 4{,}7 + 4{,}1 + 3{,}3) = 4{,}18$$

То есть имидж МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», складывающийся у сотрудников, не полностью соответствует позитивному в силу слабых и нечетких представлений персонала о миссии и решаемых задачах, недостаточной информационной открытости руководства, недостаточным уровнем лояльности руководства к персоналу, недостаточными возможностями карьерного роста и не всех устраивающей моральной атмосферой и уровнем оплаты труда. Однако, в целом показатели оценки внутреннего имиджа являются достаточно высокими, что позволяет отнести данный параметр к нейтральным.

Для оценки имиджа учреждения, разнообразия кружков и секций, а также качества тренировочно-образовательного процесса был проведен опрос среди 50 родителей, чьи дети занимаются в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», по анкете, представленной в Приложении Е.

Оценка данных параметров работы учреждения представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка имиджа учреждения, качества тренировочно-образовательного процесса и разнообразия кружков и секций со стороны родителей

| Параметр | Количество баллов | Оценка в % от максимальной |
|---|---|---|
| имидж учреждения | 184 | 73,6% |
| качество тренировочно-образовательного процесса | 213 | 85,2% |
| разнообразие кружков и секций | 217 | 86,8% |

Таким образом, качество тренировочно-образовательного процесса и разнообразие кружков и секций являются сильными сторонами учреждения, что подтверждается высокой оценкой родителями указанных параметров. Говоря об имидже учреждения отнесем данный параметр скорее к слабым сторонам, так как у организации отсутствуют такие важные атрибуты имиджа, как фирменный стиль, зарегистрированная торговая марка, Интернет-сайт.

Организационная структура. Существующая линейно-функциональная структура управления МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» соответствует его специфике. Данные структуры оптимальны для небольших организаций, где на первый план выходит минимизация издержек управления. Большинство небольших учреждений используют подобную организационную структуру, поэтому данную позицию можно отнести к нейтральным сторонам учреждения.

Организация стратегического управления в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» является слабой стороной внутренней среды, что обусловлено отсутствием стратегического управления: так в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» не проводится должным образом анализ среды, не осуществляется разработка и выбор стратегий развития организации.

Организация продвижения услуг учреждения. Маркетинговые функции в учреждении практически не реализуются. Слабая развитость системы продвижения услуг учреждения объясняется отсутствием специализированного сотрудника, в чьи обязанности входила бы разработка и реализации маркетинговых мероприятий, направленных на привлечение детей в секции МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». Данный параметр внутренней среды является слабой стороной МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

Уровень корпоративной культуры. Организационная культура МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» включает определенные поведенческие стереотипы, сложившиеся в компании, ценности и организационный климат, подразумевающий авторитет начальства, атмосферу взаимопомощи, формальность общения; корпоративные мероприятия (праздники – Новый год,

23 февраля, дни рождения), процедуры и поведенческие ритуалы, которые связаны с приемом на работу и увольнением, продвижением по службе, технологиями обмена служебной информацией, поощрением и объявлением взысканий, проведением определенных церемоний. Организационная культура в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» развита на среднем уровне, о чем свидетельствует наличие ценностей и корпоративных мероприятий при отсутствии элементов «организационной конституции», таких как этический кодекс, девизы, лозунги, памятки и многих других возможных элементов. Таким образом, корпоративная культура является нейтральной позицией.

Рассмотрим позиции внутренней среды МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» в таблице SNW-анализа – таблица 13.

Таблица 13 – SNW-анализ МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| Значимые параметры в деятельности учреждения | S | N | W |
|---|---|---|---|
| уровень квалификации персонала | V | | |
| удовлетворенность персонала трудом и системой мотивации | | V | |
| имидж МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | | | V |
| организационная структура | | V | |
| организация стратегического управления | | | V |
| корпоративная культура | | V | |
| организация продвижения услуг учреждения | | | V |
| качество тренировочно-образовательного процесса | V | | |
| ассортимент оказываемых услуг (разнообразие кружков и секций) | V | | |

Как видно из таблицы 13, в процессе проведенного SNW-анализа были выявлены сильные стороны МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»: высокое качество тренировочно-образовательного процесса, большое разнообразие кружков и секций и высокая квалификация персонала; нейтральные стороны: удовлетворенность персонала трудом и системой мотивации, корпоративная культура, организационная структура учреждения и слабые стороны МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»: отсутствие стратегического управления и планирования, крайне низки уровень реализации функций по продвижению услуг учреждения, недостаточно развитый имидж.

Обобщим данные проведенного анализа внешней и внутренней среды компании МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» в матрице SWOT-анализа – таблица 14. Таким образом, как видно из таблицы 14, основными стратегическими направлениями развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» должны стать: разработка стратегических планов развития компании; использование маркетинговых мероприятий для формирования имиджа; приобретение импортного оборудования для повышения качества тренировочно-образовательного процесса; использование стратегии дифференциации, акцентируя внимание на конкурентных преимуществах.

Таблица 14 – SWOT-анализ МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="2">Возможности</td><td colspan="3">Угрозы</td></tr>
<tr><td>Рост спроса на спортивно-образовательные детские услуги</td><td>Снижение таможенных пошлин на импортное оборудование и инвентарь</td><td>Угроза роста [illegible]</td><td>Угроза снижения спроса в связи с ухудшением экономической ситуации в стране</td><td>Инфляция</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Сильные стороны</td><td>Высокий уровень квалификации персонала</td><td rowspan="3">Использование стратегии дифференциации, акцентируя внимание на конкурентных преимуществах для привлечения новых клиентов</td><td rowspan="3">Приобретение импортного оборудования для повышения качества тренировочно-образовательного процесса</td><td colspan="3" rowspan="3">Использование стратегии дифференциации, акцентируя внимание на конкурентных преимуществах</td></tr>
<tr><td>Высокое качество тренировочно-образовательного процесса</td></tr>
<tr><td>Разнообразие кружков и секций</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Слабые стороны</td><td>недостаточно развитый имидж компании</td><td rowspan="2">Использование маркетинговых мероприятий для формирования имиджа</td><td></td><td rowspan="2">Использование маркетинговых мероприятий для формирования имиджа</td><td></td></tr>
<tr><td>слабая развитость маркетинговой функции</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>отсутствие системы стратегического управления</td><td colspan="4">Разработка стратегических планов развития учреждения</td></tr>
</table>

Таким образом, на основании проведенного в данном разделе работы анализа внешней и внутренней среды МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» были сделаны следующие выводы. Основными сильными сторонами МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», формирующими ее конкурентные преимущества является высокое качество тренировочно-образовательного процесса, большое разнообразие кружков и секций и высокая квалификация персонала. Слабыми сторонами учреждения являются отсутствие стратегического управления и планирования, крайне низки уровень реализации функций по продвижению услуг учреждения, недостаточно развитый имидж. Основными возможностями со стороны внешней среды являются рост спроса на спортивно-образовательные детские услуги, снижение таможенных пошлин на импортное оборудование и инвентарь. Основными угрозами явлются угроза появления новых конкурентов, рост цен в связи с инфляций, угроза снижения спроса в связи с ухудшением экономической ситуации в стране. Основными стратегическими направлениями развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» должны стать: разработка стратегических планов развития компании; использование маркетинговых мероприятий для формирования имиджа; приобретение импортного оборудования для повышения качества тренировочно-образовательного процесса; использование стратегии дифференциации, акцентируя внимание на конкурентных преимуществах.

### 2.3 Выбор стратегии развития предприятия

Рассмотрим группы эталонных стратегий для выбора из них наиболее целесообразной стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если организации дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. При этом, МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» может и планирует развиваться на существующем рынке в отрасли детских

спортивно-образовательных услуг, что делает нецелесообразным использование данной группы стратегий развития.

Стратегии сокращения также не подходят для МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», являющейся динамично развивающейся организацией в регионе.

Стратегии концентрированного роста, при которых организация пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, и ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок являются целесообразными для МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», так как соответствует целям учреждения по созданию условий для проектирования воспитательно-образовательной среды направленной на формирование здорового образа жизни, как закономерности повседневной жизнедеятельности подрастающего поколения Дальнегорского городского округа и связаны с наличием возможностей за счет высокой квалификации педагогов, высокого качества тренировочно-образовательного процесса.

Стратегии интегрированного роста, к которым прибегают, если организация находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям, не подходят для МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», так как, во-первых, в целях фирмы отсутствуют мероприятия, направленные на расширение путем интеграции, фирма может использовать стратегии концентрированного роста и детские спортивно-образовательные услуги, не могут быть достаточно сильным бизнесом в связи с морально-этической стороной вопроса. Таким образом, наиболее целесообразной для МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» является выбор стратегии концентрированного роста в качестве базовой стратегии развития.

На основании проведенного анализа внешней и внутренней среды МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» для учреждения наиболее целесообразным является реализация стратегии усиления позиции на рынке, входящая в группу эталонных стратегий концентрированного роста, при которой организация

делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Целесообразность данной стратегии подтверждается наличием определенных конкурентных преимуществ, таких как высокий уровень квалификации персонала, высокое качество тренировочно-образовательного процесса, разнообразие кружков и секций, относительно невысокие цены в сравнении с частными организациями. Данная стратегия требует серьезных маркетинговых усилий.

Говоря о рыночной стратегии компании с использованием матрицы И. Ансоффа (рис.  22) отметим, что матрица возможностей по товарам-рынкам предусматривает использование четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация.

| | Существующий товар | Новый товар |
|---|---|---|
| Существующий рынок | Проникновение на рынок | Развитие товара |
| Новый рынок | Развитие рынка | Диверсификация |

Рисунок 22 – Матрица И. Ансоффа

Рассматривая стратегию МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» исходя из товаров и рынков согласно матрице И. Ансоффа организации целесообразно выбрать стратегию проникновения на рынок, когда фирма развивается с существующими товарами на существующем рынке.

Рассмотрим структуру СЕБ в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» - таблица 15. В данной таблице методом экспертных оценок руководителем МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» даны оценки темпам роста и доли учреждения на рынке данных услуг.

Таблица 15 – Данные для построения матрицы БКГ МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| Вид услуги | Темпы роста рынка | Доля на рынке | Объем продаж (в % к общему) |
|---|---|---|---|
| секция танцев | Низкий | Средняя | 21% |
| секция легкой атлетики | Низкий | Средняя | 12% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| секция «пулевая стрельба» | Низкий | Высокая | 2% |
| кружок «бумагопластика» | Низкий | Высокая | 0,5% |
| секция тяжелой атлетики (пауэрлифтинг) | Низкий | Средняя | 4% |
| секция плавания и аквааэробики | Высокий | Низкая | 42% |
| секция аэробики | Низкий | Низкая | 3% |
| секция водного поло | Низкий | Средняя | 3% |
| группы ЛФК | Средний | Высокая | 12,5% |

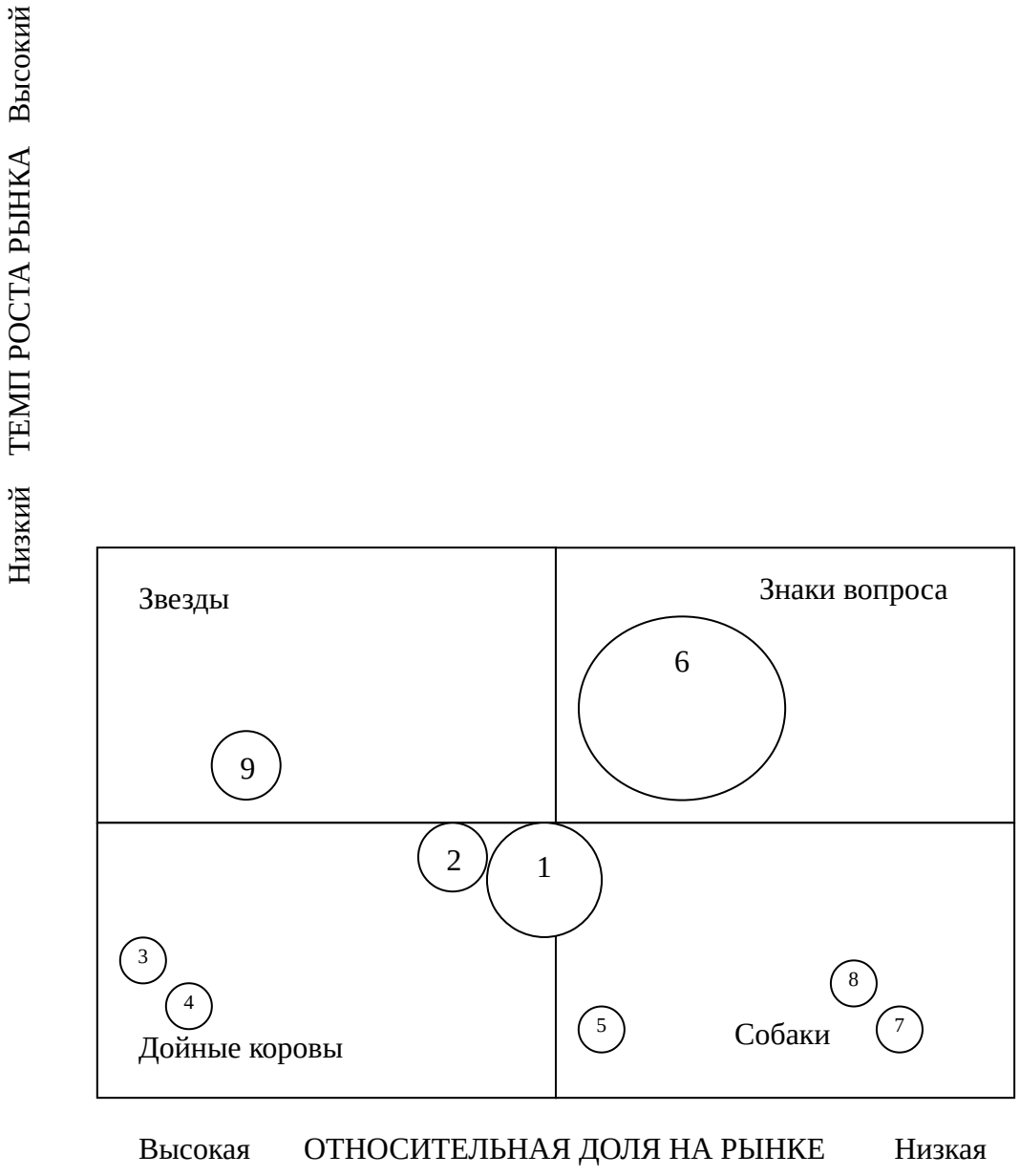



Рисунок 23 – Матрица БКГ для услуг МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

На рисунке 23 цифрами обозначены следующие услуги: 1 – секция танцев; 2 – секция легкой атлетики; 3 – секция «пулевая стрельба»; 4 – кружок «бумагопластика»; 5 – секция тяжелой атлетики (пауэрлифтинг); 6 – секция плавания и аквааэробики; 7 – секция аэробики; 8 – секция водного поло; 9 – группы ЛФК.

Из рис. 23 видно, что услуги секции по плаванию и аквааэробике могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. В этой связи в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» планируется капитальный ремонт витражей бассейна, чаши большого бассейна, раздевалок, восстановление вентиляции бассейна.

Слабыми ассортиментными позициями, которые требуют больших вложений и не дают ощутимых прибылей являются секция водного поло, секция аэробики и секция тяжелой атлетики, МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» следует стремиться сокращать затраты на указанные направления.

Проведем анализ портфеля услуг МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» при помощи матрицы Мак-Кинси.

В таблице 16 представлена экспертная оценка руководителем учреждения привлекательности отрасли по направлениям деятельности МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

Оценка параметров проводилась по пятибалльной шкале, где 5 – наиболее привлекательный, 1 – наименее привлекательный параметр. Для удобства проведения расчетов вес распределяются таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.

Как видно из таблицы 16, для отрасли дополнительных образовательных услуг наиболее привлекательными выступают такие услуги МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» как секция плавания и аквааэробики, секция аэробики и группы ЛФК, а наименее привлекательными – секция водного поло, секция легкой атлетики и секция «пулевая стрельба».

В таблице 17 представлена экспертная оценка руководителем учреждения конкурентной позиции МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

Таблица 16 – Оценка привлекательности отраслей деятельности МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| Направление | Простота входа на рынок | | Уровень конкуренции | | Наличие барьеров в виде лицензий, патентов | | Первоначальные затраты | | Прибыльность отрасли | | Темпы роста спроса | | Итого: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Вес | Оценка | Вес | Оценка | Вес | Оценка | Вес | Оценка | в | о | Вес | Оценка | |
| секция танцев | 0,05 | 4 | 0,2 | 2 | 0,05 | 4 | 0,1 | 4 | 0,3 | 2 | 0,3 | 2 | 2,4 |
| секция легкой атлетики | 0,05 | 3 | 0,2 | 3 | 0,05 | 4 | 0,1 | 3 | 0,3 | 2 | 0,3 | 1 | 2,15 |
| секция «пулевая стрельба» | 0,05 | 2 | 0,2 | 5 | 0,05 | 4 | 0,1 | 2 | 0,3 | 1 | 0,3 | 1 | 2,1 |
| кружок «бумагопластика» | 0,05 | 5 | 0,2 | 5 | 0,05 | 4 | 0,1 | 5 | 0,3 | 1 | 0,3 | 1 | 2,55 |
| секция тяжелой атлетики | 0,05 | 3 | 0,2 | 3 | 0,05 | 4 | 0,1 | 3 | 0,3 | 1 | 0,3 | 2 | 2,15 |
| секция плавания и аквааэробики | 0,05 | 2 | 0,2 | 3 | 0,05 | 4 | 0,1 | 1 | 0,3 | 3 | 0,3 | 4 | 3,1 |
| секция аэробики | 0,05 | 3 | 0,2 | 4 | 0,05 | 4 | 0,1 | 4 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 3,35 |
| секция водного поло | 0,05 | 1 | 0,2 | 5 | 0,05 | 4 | 0,1 | 1 | 0,3 | 1 | 0,3 | 1 | 1,95 |
| группы ЛФК | 0,05 | 2 | 0,2 | 4 | 0,05 | 2 | 0,1 | 2 | 0,3 | 2 | 0,3 | 4 | 3 |

Таблица 17 – Оценка конкурентной позиции по направлениям деятельности МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| Направление | Квалификация персонала | | Наличие необходимого оборудования и … | | Ценовая политика | | Использование рекламы | | Организация процесса | | Режим работы | | Итого: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Вес | Оценка | Вес | Оценка | Вес | Оценка | Вес | Оценка | Вес | с | Вес | Оценка | |
| секция танцев | 0,3 | 4 | 0,2 | 4 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 3,8 |
| секция легкой атлетики | 0,2 | 4 | 0,3 | 5 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 4,1 |
| секция «пулевая стрельба» | 0,2 | 4 | 0,3 | 4 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 3,8 |
| кружок «бумагопластика» | 0,3 | 4 | 0,2 | 5 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 4 |
| секция тяжелой атлетики | 0,2 | 4 | 0,3 | 4 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 3,8 |
| секция плавания и аквааэробики | 0,2 | 4 | 0,3 | 4 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 3,8 |
| секция аэробики | 0,3 | 4 | 0,2 | 5 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 4 |
| секция водного поло | 0,2 | 4 | 0,3 | 4 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 3,8 |
| группы ЛФК | 0,3 | 4 | 0,2 | 4 | 0,25 | 4 | 0,05 | 1 | 0,15 | 4 | 0,05 | 3 | 3,8 |

После того как получены оценка привлекательности отрасли и оценка конкурентной позиции каждой СЕБ, построим матрицу позиционирования СЕБ. По горизонтали откладывается конкурентная позиция, а по вертикали привлекательность отрасли. Каждая из осей разбивается на три равные части, характеризующие степень привлекательности отрасли (высокая, средняя, низкая) и состояние конкурентной позиции (хорошее, среднее, плохое). Внутри матрицы выделяется девять квадратов, попадание в которые при

позиционировании СЕБ (продуктов) указывает на то, какое место в стратегии фирмы должно им отводиться в будущем (рис. 24).

Как видно из рисунка 24, согласно матрице Мак-Кинси наиболее перспективным направлением деятельности МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» является секция аэробики, неплохие позиции у секций танцев, плавания и ЛФК. Секция «пулевой стрельбы» и тяжелой атлетики оказались в очень нежелательной позиции, требует достаточно быстрого и эффективного вмешательства с целью предотвращения возможных серьезных негативных последствий.

| Привлекательность отрасли | Конкурентная позиция: Хорошая | Средняя | Плохая |
|---|---|---|---|
| Высокая | | | |
| Средняя | секция аэробики | секция танцев; секция плавания и аквааэробики; группы ЛФК | |
| Низкая | секция легкой атлетики; кружок «бумагопластика»; секция водного поло; | секция «пулевой стрельбы»; секция тяжелой атлетики; | |

Рисунок 24 – Матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция» для МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

Несмотря на негативные оценки секций аэробики и водного поло в матрице Мак-Кинси удалось определить высокую конкурентоспособность данных направлений деятельности, что говорит о целесообразности сохранения данных СЕБ в портфеле МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы по выбору стратегии для МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». Для учреждения рекомендуется использовать базовую стратегию усиления позиции на рынке (стратегию проникновения на рынок согласно матрице И. Ансоффа). Основными направлениями развития секций в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» должны стать секция плавания и аквааэробики, секция аэробики, секция танцев и группы ЛФК. Максимально сократить следует вложения в такие направления деятельности как тяжелая атлетика и секция «пулевой стрельбы».

Проведенный анализ внешней и внутренней среды МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» позволил выявить его слабые и сильные стороны, оценить возможности и угрозы со стороны внешней среды. Основными сильными сторонами МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», формирующими ее конкурентные преимущества является высокое качество тренировочно-образовательного процесса, большое разнообразие кружков и секций и высокая квалификация персонала. Слабыми сторонами учреждения являются отсутствие стратегического управления и планирования, крайне низки уровень реализации функций по продвижению услуг учреждения, недостаточно развитый имидж. Основными возможностями со стороны внешней среды являются рост спроса на спортивно-образовательные детские услуги, снижение таможенных пошлин на импортное оборудование и инвентарь. Основными угрозами явлются угроза появления новых конкурентов, рост цен в связи с инфляций, угроза снижения спроса в связи с ухудшением экономической ситуации в стране.

Основными стратегическими направлениями развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» должны стать: разработка стратегических планов развития компании; использование маркетинговых мероприятий для формирования имиджа; приобретение импортного оборудования для повышения качества тренировочно-образовательного процесса; использование стратегии дифференциации, акцентируя внимание на конкурентных преимуществах.

На основании проведенного в работе SWOT-анализа была рекомендована следующая стратегии для учреждения: базовая стратегия усиления позиции на

рынке (стратегия проникновения на рынок). Основными направлениями развития секций в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» должны стать секция плавания и аквааэробики, секция аэробики, секция танцев и группы ЛФК. Максимально сократить следует вложения в такие направления деятельности как тяжелая атлетика и секция «пулевой стрельбы».

# 3 Оценка эффективности стратегии развития учреждения МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» г. Дальнегорск»

## 3.1 Разработка мероприятий по реализации выбранной стратегии

Для реализации рекомендуемой МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» стратегии проникновения на рынок рекомендуется проведение комплекса мероприятий, перечень которых приведен на рисунке 25.

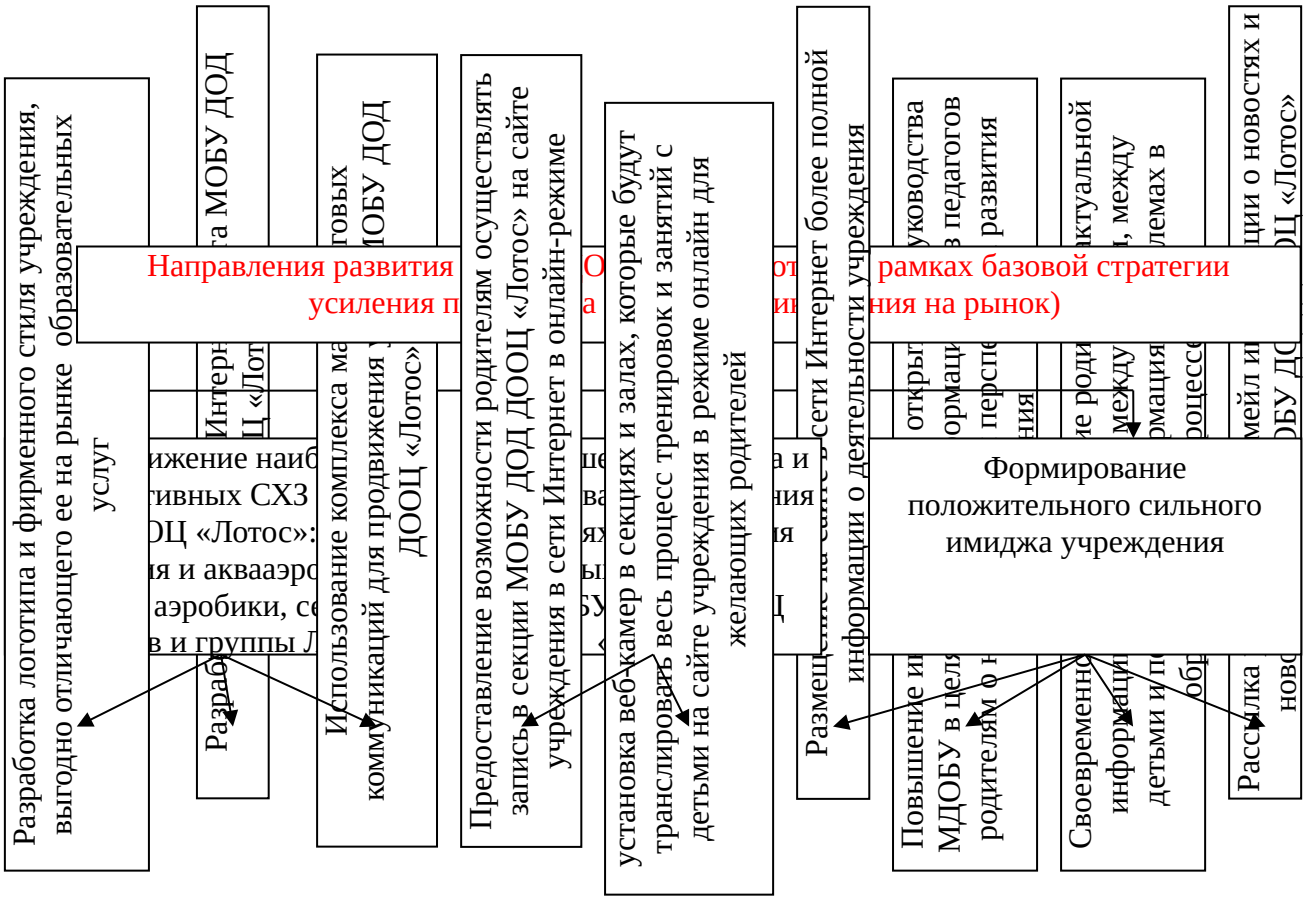



Рисунок 25 – Направления развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» в рамках стратегии усиления позиции на рынке (проникновения на рынок)

Рассмотрим представленные на рисунке 25 направления развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» более подробно.

В рамках реализации стратегии мероприятия по продвижению наиболее перспективных СХЗ МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» должны включать следующие мероприятия:

1) Разработка логотипа и фирменного стиля учреждения, выгодно отличающего ее на рынке образовательных услуг.

Основные требования к логотипу и фирменному стилю, которые необходимо учитывать МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»:

- запоминаемость – определяется основной функцией логотипа – идентифицировать;

- универсальность – логотип должен работать в любых условиях и на любых носителях;

- оригинальность – обеспечивает дифференциацию по отношению к другим логотипам;

- ассоциативность – логотип может отражать категорию, ценовое позиционирование, эмоциональную окраску бренда или его рациональные преимущества.

Фирменный стиль МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» должен включать разработку таких элементов: разработка логотипа; подбор фирменных цветов и шрифтов; дизайн визиток; разработка фирменных бланков. Для разработки логотипа и фирменного стиля МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» целесообразно обратиться в стороннюю организацию, так как в самом учреждении нет специалистов с необходимой квалификацией для разработки фирменного стиля и логотипа.

2) Разработка и создание Интернет-сайта МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». Целесообразность создания и продвижения в сети Интернет-сайта МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» обусловлена следующими обстоятельствами. Интернет-ресурс является для учреждения беспрецедентной возможностью предоставить каждому желающему наиболее полную, адресную, продуманную и оперативную информацию о себе и своих услугах. Интернет-сайт учреждения может существенно сократить расходы на традиционную рекламу, если

используется параллельно с офлайновыми рекламными инструментами. Он позволяет делать акцент на самые важные и запоминающиеся моменты, а за деталями отправлять на сайт, указывая лишь его адрес. Адрес сайта на визитках, листовках, буклетах помогает заинтересовать потенциального клиента в предлагаемых МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» услугах, и потенциальный клиент может обратиться к сайту учреждения, чтобы получить максимально точную и детализированную информацию.

Интернет-сайт МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» должен содержать следующую информацию:

- историю создания и развития учреждения;

- фирменный логотип;

- подробную информацию об оказываемых образовательных услугах, включая указание тарифов на данные услуги или порядок их расчета (определения);

- информацию о ходе образовательного процесса и педагогических сотрудниках учреждения;

- информацию о материально-технической базе учреждения;

- положительные отзывы от детей и родителей в целях формирования положительного имиджа учреждения, повышающего ее надежность, порядочность и престижность в глазах потенциальных клиентов;

- информацию о преимуществах (сильных сторонах) учреждения;

- расписание работы секций;

- возможность обратной связи от детей и родителей;

- новостную ленту об изменениях в порядке оказания услуг, расширении ассортимента услуг, изменениях в работе и т.д.

- контактную информацию.

Таким образом, создание Интернет-сайта направлено на повышение известности МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» и его репутации, а также на продвижение услуг и формирование приверженности потребителей. Для разработки и создания Интернет-сайта МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» также

целесообразно прибегнуть к услугам сторонней специализированной организации.

3) Использование комплекса маркетинговых коммуникаций для продвижения услуг МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». Данное направление должно включать следующие мероприятия – таблица 18.

Таблица 18 – План рекомендуемых рекламных мероприятий для МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| Название мероприятия | Сроки осуществления | Средства рекламы | Исполнители |
|---|---|---|---|
| Изготовление и распространение рекламных буклетов среди посетителей МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Постоянно в течение года из расчета 100 шт. в неделю | Печатная реклама | сторонние организации |
| Рекламные листовки для распространения среди жителей близлежащих домов | Из расчета 1000 шт. в неделю | Печатная реклама | сторонние организации |
| Разработка и создание сайта МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Июнь 2015 | Интернет | сторонние организации |
| Продвижение сайта в поисковых системах | Постоянно в течение года | Интернет | сторонние организации |

В рамках повышения качества и удобства обслуживания в целях привлечения новых клиентов в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» рекомендуются следующие нововведения:

1) Предоставление возможности родителям осуществлять запись в секции МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» на сайте учреждения в сети Интернет в онлайн-режиме. Это позволит упростить процедуру записи в секции, сделать ее более удобной для родителей, что позволит привлечь новых детей в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» в рамках дополнительных платных образовательных услуг.

Информация о записи в секции ежедневно будет отслеживаться секретарем учреждения, систематизироваться и передаваться тренерам и воспитателям.

2) Другим направлением, обеспечивающим более высокое качество образовательного процесса, является установка веб-камер в секциях и залах, которые будут транслировать весь процесс тренировок и занятий с детьми на сайте учреждения в режиме онлайн для желающих родителей. Данная услуга будет платной – доступ к просмотру будет обеспечен по выдаваемым родителям логину и паролю после оплаты услуги. Для установления цены на указанную услугу был выбран метод ценообразования «издержки плюс». Расчет цены представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет стоимости услуги по предоставлению онлайн-доступа к видео с занятий и тренировок в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| № | Показатель | Расчет | Значение |
|---|---|---|---|
| 1 | Приобретение оборудования | Веб-камеры 18 шт. * 2500 руб.<br>Кабели, шнуры – 8000 руб.<br>Сервер для трансляции – 25000 руб. | 78000 руб. |
| 2 | Оплата Интернета | 1800 руб. * 12 мес. = 21600 руб. | 21600 руб. |
| 3 | Обеспечение программных возможностей сайта МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Стоимость услуг сторонней организации 25000 руб. | 25000 руб. |
| 4 | Дополнительные затраты на электроэнергию | 100 кВт/ч в мес. * 6 мес. * 4,19531 руб. + 100 кВт/ч в мес. * 6 мес.* 4,85770 руб. | 5432 руб. |
| 4 | Прибыль от услуги (20%) | (78000+21600+25000+5432)*20% = 26000 руб. | 26000 руб. |
| 5 | ИТОГО: | 78000+21600+25000+26000+5432=156032 | 156032 руб. |
| 6 | Количество приобретений услуги (20% от всего числа клиентов) | 1200 чел. * 20% = 240 чел. | 240 чел. |
| 7 | Стоимость услуги в год (без НДС) | 1560320 руб. / 240 чел. = 650 руб. в год или 55 руб. в месяц | 650 руб. / в год |

Рассмотрим более подробно мероприятия в целях формирования положительного внешнего и внутреннего имиджа учреждения.

1) Размещение на сайте в сети Интернет более полной информации о деятельности МОБУ – данное направление включает своевременное и актуальное размещение на сайте информации о деятельности МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», сроки и периодичность реализации данного направления, а также ответственные лица представлены ниже в таблице 19.

Таблица 20 – Рекомендуемая к размещению на сайте информация о деятельности МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| № | Размещаемая информация | Периодичность обновления | Ответственный |
|---|---|---|---|
| 1 | Информация о педагогическом составе | По мере обновления | Секретарь МОБУ |
| 2 | Информация об истории создания и развития учреждения | По мере обновления | Секретарь МОБУ |
| 3 | Список секций и их краткое описание | По мере обновления | Секретарь МОБУ |
| 4 | Расписание занятий | По мере обновления | Секретарь МОБУ |
| 5 | Нововведения и новости в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Еженедельно | Секретарь МОБУ |
| 6 | План развития учреждения и финансовый план | Ежегодно | Секретарь МОБУ |
| 7 | Рубрика «Вопрос-ответ», где специалисты учреждения в онлайн-режиме отвечают на вопросы сотрудников | Еженедельно (по мере необходимости) | Секретарь МОБУ, другие специалисты |
| 8 | Раздел онлайн-записи в секции | Ежедневно | Автоматически |
| 9 | Раздел просмотра видео тренировочного и образовательного процесса в с веб-камер МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Постоянно (ежедневно) | Автоматически |

2) Повышение информационной открытости руководства МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» в целях передачи информации через педагогов нововведениях и перспективах развития учреждения, позволит, помимо такого канала как Интернет-сайт, использовать и непосредственное общение с педагогами для получения необходимой актуальной информации о нововведениях в МОБУ

ДОД ДООЦ «Лотос», новостях МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», планах развития, повысив тем самым и внутренний имидж МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

Повышение информационной открытости руководства МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» может быть осуществлено путем использования следующих коммуникативных каналов:

а) использование доски объявлений, которая призвана служить инструментом оперативности донесения информации, приводит к степени персонализации общения;

б) организация личных встреч руководства со своими сотрудниками, которые имеют огромное эмоционально психологическое значение для работников МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». Такие встречи помогают руководителю расположить к себе сотрудника, создать почву для менее критического восприятия тех или иных мер и соблюдения принципов управления и т.п.;

в) проведение общих собраний и брифингов, представляющих дополнительные возможности для непосредственных коммуникаций руководства и других сотрудников учреждения, для обмена информацией, мнениями и идеями, что особенно важно в свете предложенных выше рекомендаций по вовлечению персонала в процесс управления;

г) информирование вновь принятых работников об истории создания МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», стандартах, нормах поведения в коллективе, этике и этикете, посредством разъяснения данных элементов корпоративной культуры в при приеме на работу.

Созданный имидж МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» необходимо поддерживать постоянно, не рисковать им для получения краткосрочной прибыли, так как испорченный внутренний имидж, как, впрочем, и внешний, очень трудно восстановить.

3) Своевременное предоставление родителям актуальной информации о конфликтах между детьми, между детьми и педагогами; информация о проблемах в образовательном процессе детей. Для этого следует

проакцентировать внимание преподавателей на необходимости информировать родителей по данным вопросам. При отсутствии личного контакта можно пригласить родителей для беседы путем звонка или отправки смс-сообщения с просьбой позвонить педагогу или прийти в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». В случае наличия жалоб родителей об отсутствии своевременного информирования по указанным вопросам возможно применение санкций к ответственным за это сотрудникам.

4) Рассылка родителям на е-мейл информации о новостях и нововведениях в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

Таким образом, обобщенный план мероприятий по реализации стратегии усиления позиции на рынке (проникновения на рынок) в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» представлен в таблице 21.

Таблица 21 – План мероприятий по реализации стратегии усиления позиции на рынке (проникновения на рынок) в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| Направление реализации стратегии | Мероприятия | Сроки исполнения / периодичность | Исполнители | Источники финансирования | Ожидаемые результаты |
|---|---|---|---|---|---|
| Продвижение приоритетных СЗХ МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Разработка логотипа и фирменного стиля учреждения | Май 2015 (разово) | Руководитель учреждения, сторонние организации | Собственные средства МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Увеличение объемов продаж дополнительных образовательных услуг |
| | Разработка и продвижение интернет-сайта учреждения | Июнь 2015 (разово) | | | |
| | Проведение рекламной кампании | Ежегодно | | | |
| Повышение качества и удобства предоставления услуг | Обеспечение возможности онлайн-записи на секции МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Постоянно (ежедневно) | Секретарь МОБУ | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Предоставление на платной основе возможности наблюдать за тренировочным и образовательным процессом в МОБУ посредством веб-камер | Постоянно (ежедневно) | | Собственные средства МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Увеличение объемов продаж дополнительных образовательных услуг, получение дополнительной |

Продолжение таблицы 21.

| Направление реализации стратегии | Мероприятия | Сроки исполнения | Испол-нители | Источники финанси-рования | Ожидаемые результаты |
|---|---|---|---|---|---|
| Формирование положительного внешнего и внутреннего имиджа МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Размещение на сайте в сети Интернет более полной информации о деятельности МОБУ | Постоянно | секретарь МОБУ | Собственные средства МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Увеличение объемов продаж дополнительных образовательных услуг за счет формирования положительного имиджа учреждения, повышающего его конкурентоспособность на рынке дополнительных образовательных услуг |
| | Размещение актуальной информации на информационном стенде для родителей и доске объявлений для персонала | Постоянно, по мере необходи-мости | секретарь МОБУ | | |
| | Проведение общих собраний и брифингов, представляющих дополнительные возможности для непосредственных коммуникаций руководства и других сотрудников, для обмена информацией, мнениями и идеями | Постоянно, ежемесячно | секретарь МОБУ, директор, педагоги | | |
| | Организация личных встреч руководства со своими сотрудниками для информирования их по вопросам, непосредственно касающихся их деятельности | Постоянно, по мере необходи-мости | директор | | |
| | Информирование вновь принятых работников об истории создания МОБУ, стандартах, нормах поведения в коллективе, этике и этикете | По мере найма нового персонала | секретарь, директор | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Своевременное предоставление родителям актуальной информации о конфликтах между детьми, между детьми и педагогами | Постоянно, по мере необходи-мости | Педагоги, секретарь | | |
| | Рассылка родителям на е-мейл информации о новостях и нововведениях в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Постоянно, по мере необходи-мости | секретарь МОБУ | | |

В следующем параграфе работы проводится расчет экономической эффективности разработанных мероприятий, направленных на реализацию выбранной стратегии усиления позиции на рынке (проникновения на рынок) в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

## 3.2 Оценка эффективности разработанной стратегии развития учреждения

Проведем расчет стратегических единовременных затрат на реализацию стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

Основными статьями стратегических единовременных затрат являются:

- затраты на оплату услуг сторонней организации по разработке логотипа и фирменного стиля;

- затраты на оплату услуг сторонней организации по разработке интернет-сайта МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»;

- затраты на разработку макета рекламных буклетов и рекламных листовок МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»;

- затраты на приобретение оборудования для онлайн-трансляций образовательного и тренировочного процесса на сайте МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

Расчет стратегических единовременных затрат на реализацию стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Расчет стратегических единовременных затрат на реализацию стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| № | Статья затрат | Расчет | Значение |
|---|---|---|---|
| 1 | Разработка логотипа и фирменного стиля МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Стоимость услуг сторонней организации 5000 руб. | 5000 руб. |
| 2 | Разработка интернет-сайта МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Стоимость услуг сторонней организации 55000 руб. | 55000 руб. |

Продолжение таблицы 22.

| № | Статья затрат | Расчет | Значение |
|---|---|---|---|
| 3 | Разработка макета рекламных буклетов и рекламных листовок МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Стоимость услуг сторонней организации 2500 руб. | 2500 руб. |
| 4 | приобретение оборудования для онлайн-трансляций образовательного и тренировочного процесса на сайте МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | Веб-камеры 18 шт. * 2500 руб.<br>Кабели, шнуры – 8000 руб.<br>Сервер для трансляции – 25000 руб. | 78000 руб. |
| ИТОГО: | | | 140500 руб. |

Как видно из таблицы 22, стратегические единовременные затраты на реализацию стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» составят 140,5 тыс. рублей.

Проведем расчет стратегических текущих затрат на реализацию стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

Основными статьями стратегических текущих затрат являются:

- затраты на изготовление рекламных буклетов МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»;

- затраты на изготовление рекламных листовок МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»;

- затраты на распространение рекламны листовок МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» среди жителей города;

- затраты на оплату домена для интернет-сайта МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»;

- затраты на продвижение сайта МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» в поисковых системах Яндекс и Google (SEO-оптимизация);

- оплата Интернета;

- дополнительные затраты на электроэнергию для осуществления онлайн-трансляции тренировочного и образовательного процесса в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»;

- затраты на организацию информационных собраний руководства учреждения с сотрудниками в рабочее время;

- затраты на проведение круглых столов для обсуждения основных проблем учреждения с персоналом организации;

Расчет стратегических текущих затрат на реализацию стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет стратегических единовременных затрат на реализацию стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

| № | Статья затрат | Расчет | Значение |
|---|---|---|---|
| 1 | затраты на изготовление рекламных буклетов МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | 100 шт. в нед. * 52 нед. * 12,5 руб. / шт. = 65 000 руб. | 65000 руб. |
| 2 | затраты на изготовление рекламных листовок МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | 1000 шт./нед. * 52 нед. * 2,5 руб./шт. = 130000 руб. | 130000 руб. |
| 3 | затраты на распространение рекламны листовок МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» среди жителей города | 1000 шт./нед. * 52 нед. * 0,3 руб./шт. = 15600 руб. | 15600 руб. |
| 4 | затраты на оплату домена | 5000 руб. в год | 5000 руб. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | для интернет-сайта МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | | |
| 5 | затраты на продвижение сайта МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» в поисковых системах Яндекс и Google (SEO-оптимизация) | Стоимость услуг сторонней организации составит 15000 руб. в год | 15000 руб. |
| 6 | оплата Интернета | 1800 руб. в мес. * 12 мес. | 21600 руб. |
| 7 | дополнительные затраты на электроэнергию для осуществления онлайн-трансляции тренировочного и образовательного процесса в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | 100 кВт/ч в мес. * 6 мес. * 4,19531 руб. + 100 кВт/ч в мес. * 6 мес.* 4,85770 руб. | 5432 руб. |

Продолжение таблицы 23.

| № | Статья затрат | Расчет | Значение |
|---|---|---|---|
| 8 | затраты на организацию информационных собраний руководства учреждения с сотрудниками в рабочее время | 1000руб./раз.* 12 мес. из расчета одно собрание в мес. | 12000 руб. |
| 9 | затраты на проведение круглых столов для обсуждения основных проблем учреждения с персоналом организации | 1000руб./раз.*12 мес. из расчета одно собрание в мес. | 12000 руб. |
| ИТОГО: | | | 281632 руб. |

Как видно из таблицы 23, стратегические текущие затраты на реализацию стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» составят 281,632 тыс. рублей.

Экономический эффект от реализации стратегии усиления позиции на рынке будет заключаться в увеличении числа покупателей платных дополнительных образовательных услуг в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». Для прогнозирования показателей деятельности учреждения от реализации предложенных мероприятий в рамках выбранной стратегии МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» был использован метод экспертных оценок, где в качестве эксперта выступал руководитель МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». Предполагаемый рост

объема продаж платных дополнительных услуг в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» составит 20%.

Проведем расчет прироста доходов МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» от реализации разработанных мероприятий в рамках выбранной стратегии развития учреждения – таблица 24.

На основании представленных в таблице 24 расчетов, проведем расчет общего экономического эффекта за год реализации стратегии усиления позиции на рынке для МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» по формуле (8).

Эф = 591,6 – 281,6 +0 – 0 – (591,6 – 281,6)*0,2 – 140,5 = 107,5 тыс. руб.

То есть чистый экономический эффект через год после реализации стратегии усиления позиции на рынке для МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» составит 107,5 тыс. руб.

Таблица 24 – Расчет прироста доходов МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» от реализации разработанных мероприятий в рамках выбранной стратегии развития учреждения

| № | Показатель | Расчет | Значение |
|---|---|---|---|
| 1 | Прирост объемов продаж дополнительных образовательных услуг МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | 2178 тыс. руб. (план продаж на 2015 год) * 20% + 240 чел. * 650 руб. (продажи дополнительных услуг) = 591,6 тыс. руб. | 591,6 тыс. руб. |
| 2 | Стратегические текущие затраты | По данным таблицы 23 | 281,6 тыс. руб. |
| 3 | Прирост прибыли от продаж дополнительных образовательных услуг МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | 591,6 – 281,6 = 310 тыс. руб. | 310 тыс. руб. |
| 4 | Налог на прибыль | 310 тыс. руб. * 20% | 62 тыс. руб. |
| 5 | Прирост чистой прибыли от продаж дополнительных образовательных услуг МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» | 310 тыс. руб. – 62 тыс. руб. | 248 тыс. руб. |

Срок окупаемости стратегических единовременных затрат для МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» составит 140,5 / 248 = 0,57 года. Небольшой срок

окупаемости стратегических единовременных затрат (менее 1 года) делает нецелесообразным их дисконтирование.

Таким образом, в данной главе выпускной квалификационной работы были разработаны рекомендации по реализации выбранной стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» - стратегии усиления позиции на рынке образовательных услуг. Разработанные мероприятия сгруппированы по трем направлениям – продвижение приоритетных направлений деятельности (СЗХ) МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» посредством рекламы; повышение качества и удобства предоставления услуг и формирование положительного внешнего и внутреннего имиджа МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». В рамках продвижение приоритетных направлений деятельности (СЗХ) МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» (секция плавания и аквааэробики, секция аэробики, секция танцев и группы ЛФК) посредством рекламы рекомендуется разработка логотипа и фирменного стиля учреждения, разработка и продвижение интернет-сайта учреждения, проведение рекламной кампании с использованием печатной рекламы (буклеты и листовки и рекламы в сети Интернет. Для повышения качества и удобства предоставления услуг в МОБУ рекомендуется обеспечить возможность онлайн-записи на секции МОБУ и осуществлять предоставление на платной основе возможности наблюдать за тренировочным и образовательным процессом в МОБУ посредством веб-камер. Для формирования положительного внешнего и внутреннего имиджа МОБУ рекомендуется размещение на сайте в сети Интернет более полной информации о деятельности МОБУ, размещение актуальной информации на информационном стенде для родителей и доске объявлений для персонала, проведение общих собраний и брифингов, представляющих дополнительные возможности для непосредственных коммуникаций руководства и других сотрудников, для обмена информацией, мнениями и идеями, организация личных встреч руководства со своими сотрудниками для информирования их по вопросам, непосредственно касающихся их деятельности, информирование вновь принятых работников об истории создания МОБУ, стандартах, нормах поведения в коллективе, этике и

этикете, своевременное предоставление родителям актуальной информации о конфликтах между детьми, между детьми и педагогами, рассылка родителям на е-мейл информации о новостях и нововведениях в МОБУ. Данные мероприятия обеспечат увеличение объемов продаж дополнительных образовательных услуг и получение дополнительной прибыли МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» от новых видов услуг (онлайн-трансляция образовательного и тренировочного процесса). Проведенные расчеты показали экономическую эффективность стратегии. Экономический эффект через год реализации стратегии составит 107,5 тыс. руб., а стратегические единовременные затраты, произведенные из собственных средств учреждения окупятся за 0,57 года.

## Заключение

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические и методологические аспекты разработки стратегии развития предприятия; проведен стратегический анализ МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»; осуществлен выбор стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»; разработаны мероприятия по реализации выбранной стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»; осуществлена оценка эффективности разработанной стратегии развития учреждения, то есть, решены все поставленные задачи.

Теоретический анализ проблемы показал, что одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Стратегия развития предприятия – это путь достижения поставленных перед предприятием целей с учетом начального состояния предприятия. Стратегия необходима для понимания в каждый момент времени где находится предприятие относительно своих целей и корректировки пути их достижения. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. Выбор стратегии является центральным моментом процесса стратегического планирования и осуществляется, когда рассмотрены все возможные альтернативные варианты направления развития организации. Среди множества подходов к

формированию стратегических альтернатив рассмотрим следующие: конкурентный стратегический подход; стратегический подход на основе разработки сценариев; стратегический подход на основе моделирования; стратегический подход на основе мозгового штурма; стратегический подход «Рост рынка - конкурентная позиция предприятия»; стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа; портфельный стратегический подход; амбициозный стратегический подход.

Оценка стратегии предполагает оценку выработанных стратегических вариантов для определения их пригодности и сравнение результатов осуществления стратегии с уровнем достижения целей. Эффективная система оценки требует наличия трех основных элементов: мотивации, информации и критериев оценки принятия решений по результатам оценки стратегии. Существуют специальные методы оценки стратегии, наиболее известными из которых являются следующие: анализ портфеля заказов, матрица МакКинси, анализ жизненного цикла, бенчмаркинг. Для оценки эффективности реализации стратегии используются различные показатели, учитывающие стратегические единовременные и стратегические текущие затраты.

Проведенный анализ внешней и внутренней среды МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» позволил выявить его слабые и сильные стороны, оценить возможности и угрозы со стороны внешней среды. Основными сильными сторонами МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», формирующими ее конкурентные преимущества является высокое качество тренировочно-образовательного процесса, большое разнообразие кружков и секций и высокая квалификация персонала. Слабыми сторонами учреждения являются отсутствие стратегического управления и планирования, крайне низки уровень реализации функций по продвижению услуг учреждения, недостаточно развитый имидж. Основными возможностями со стороны внешней среды являются рост спроса на спортивно-образовательные детские услуги, снижение таможенных пошлин на импортное оборудование и инвентарь. Основными угрозами явлются угроза

появления новых конкурентов, рост цен в связи с инфляций, угроза снижения спроса в связи с ухудшением экономической ситуации в стране.

Основными стратегическими направлениями развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» должны стать: разработка стратегических планов развития компании; использование маркетинговых мероприятий для формирования имиджа; приобретение импортного оборудования для повышения качества тренировочно-образовательного процесса; использование стратегии дифференциации, акцентируя внимание на конкурентных преимуществах.

На основании проведенного в работе SWOT-анализа была рекомендована следующая стратегии для учреждения: базовая стратегия усиления позиции на рынке (стратегия проникновения на рынок). Основными направлениями развития секций в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» должны стать секция плавания и аквааэробики, секция аэробики, секция танцев и группы ЛФК. Максимально сократить следует вложения в такие направления деятельности как тяжелая атлетика и секция «пулевой стрельбы».

В выпускной квалификационной работе были разработаны рекомендации по реализации выбранной стратегии развития МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» - стратегии усиления позиции на рынке образовательных услуг. Разработанные мероприятия сгруппированы по трем направлениям – продвижение приоритетных направлений деятельности (СЗХ) МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» посредством рекламы; повышение качества и удобства предоставления услуг и формирование положительного внешнего и внутреннего имиджа МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». В рамках продвижение приоритетных направлений деятельности (СЗХ) МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» (секция плавания и аквааэробики, секция аэробики, секция танцев и группы ЛФК) посредством рекламы рекомендуется разработка логотипа и фирменного стиля учреждения, разработка и продвижение интернет-сайта учреждения, проведение рекламной кампании с использованием печатной рекламы (буклеты и листовки и рекламы в сети Интернет. Для повышения качества и удобства предоставления услуг в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» рекомендуется обеспечить возможность онлайн-

записи на секции МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» и осуществлять предоставление на платной основе возможности наблюдать за тренировочным и образовательным процессом в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» посредством веб-камер. Для формирования положительного внешнего и внутреннего имиджа МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» рекомендуется размещение на сайте в сети Интернет более полной информации о деятельности МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», размещение актуальной информации на информационном стенде для родителей и доске объявлений для персонала, проведение общих собраний и брифингов, представляющих дополнительные возможности для непосредственных коммуникаций руководства и других сотрудников, для обмена информацией, мнениями и идеями, организация личных встреч руководства со своими сотрудниками для информирования их по вопросам, непосредственно касающихся их деятельности, информирование вновь принятых работников об истории создания МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», стандартах, нормах поведения в коллективе, этике и этикете, своевременное предоставление родителям актуальной информации о конфликтах между детьми, между детьми и педагогами, рассылка родителям на е-мейл информации о новостях и нововведениях в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос». Данные мероприятия обеспечат увеличение объемов продаж дополнительных образовательных услуг и получение дополнительной прибыли МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» от новых видов услуг (онлайн-трансляция образовательного и тренировочного процесса). Проведенные расчеты показали экономическую эффективность стратегии. Экономический эффект через год реализации стратегии составит 107,5 тыс. руб., а стратегические единовременные затраты, произведенные из собственных средств учреждения окупятся за 0,57 года.

## Список литературы


1. Абдрахманова Д.А. Анализ внешней среды как начальный этап в формировании стратегии предприятия / Д.А. Абдрахманова, А.В. Локотко // Вестник КАСУ. – 2008. – №4. – с. 143 – 147.
2. Абдуллаев Н.А. Современные инструменты, методы и технология формирования и обоснования стратегии развития предприятий / Н.А. Абдуллаев [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.rppe.ru/wp-content/uploads/2008/10/abdullaev-na.pdf
3. Абчук В. А. Менеджмент: Учебник / В.А. Абчук. – СПб.: Издательство «Союз», 2010. – 463 с.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф – СПб.: Питер, 2014. – 344 с.
5. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 122 с.
6. Беляцкий И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз / И.К. Беляцкий. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 320 с.
7. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика – СПб.: Питер, 2002. – 411 с.

8. Вачугов Д. Д., Основы менеджмента/ Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова. – М.: Высшая школа. 2012. – 376с.
9. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин – М.: Изд-во Велби, 2013. – 504 с.
10. Виханский О. С. Стратегическое управление / О.С. Виханский – М.: Экономистъ, 2012. – 296 с.
11. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник, 4-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономист, 2013. – 527 с.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 501 с.
13. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник для вузов / В.В. Глухов. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 608 с.
14. Горбенко Л. И. Анализ внутренней и внешней среды организации: компонентный подход // [Электронный ресурс] // Сб. науч. тр. СевКавГТУ. Сер. Экономика. – 2008. – № 7. – URL: http://science.ncstu.ru/articles/econom/2008_07/44.pdf/file_download
15. Гусева Е.П. Менеджент: Учебно-методический комплекс / Е.П. Гусева. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 416 с.
16. Деревягин А.С. Оценка платежеспособности компании: российский и зарубежный опыт / А.С. Деревягин // Справочник экономиста. – 2011. – №8. – с. 33 – 46.
17. Дорофеева Л.И. Менеджмент. Конспект лекций / Л.И. Дорофеева. – М.: Эскмо, 2012. – 192 с.
18. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 440 с.
19. Драчева Е.Л. Менеджмент / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов– М.: Академия, 2010. – 280 с.
20. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономист, 2012. – 416 с.

21. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / А.Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2012. – 415 с.
22. Ивасенко А.Г. Разработка управленческих решений: учебн. пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. – Новосибирск: СГГА, 2010. – 162 с.
23. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2011. – 336 с.
24. Калюжный И.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / И.Л. Калюжный – Севастополь, 2010. – 110 с.
25. Коробейников О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №3. – с. 88 – 109.
26. Кулагин О. Методика оценки удовлетворенности персонала / О. Кулагин // HR-менеджмент. – 2009. – №1–2. – с . 9 – 27.
27. Курс MBA по стратегическому менеджменту /под ред. Фаэя Л., Рэнделла Р. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 588с.
28. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006 . – №2. – с. 57 – 63.
29. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин – М.: Инфра-М, 2013. – 235 с.
30. Лапыгин Ю.Н. Теория организации: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин – М.: Инфра-М, 2014. – 320 с.
31. Лисичкин В.А., Лисичкина М.В. Стратегический менеджмент: Учебно-методический комплекс / В.А. Лисичкин .М.В. Лисичкина. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2012. – 329 с.
32. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник / Б.Г. Литвак – М.: Дело, 2012. – 392 с.

33. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2014. – 288 с.
34. Менеджмент организации. Учебное пособие / Под общей ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2010. – 304 с.
35. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Вильямс, 2013. – 672 с.
36. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 560 с.
37. Общий и специальный менеджмент: Учебник/Общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 568 с.
38. Одинцов А.А. Менеджмент организации: Учебное пособие для вузов / А.А. Одинцов – М.: Экзамен, 2013. – 320с.
39. Организационный менеджмент. / А. Н. Мардас, О. А. Мардас – СПб: Питер, 2013. – 336 с.
40. Основы менеджмента / Под ред. А. И. Афоничкина. – СПб.: Питер, 2010. – 528 с.
41. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 5-е изд., перераб и доп. – М.: КНОРУС, 2011. – 496 с.
42. Переверзев М.П. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., доп. и перераб. / Под общ. ред. проф. М.П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 330 с.
43. Петров В.В. Стратегическое управление: учебное пособие / В.В. Петров. – Саратов, 2012. – 288 с.
44. Поделинская И.А. Стратегическое планирование: Учебное пособие / И.А. Поделинская, М.В. Бянкин. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2010. – 55 с.
45. Полукарпов В.В. Основы менеджмента / В.В. Полукарпов. – М.Кнорус, 2013. – 240 с.

46. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 344 с.
47. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ.; под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 2013. – 896 с.
48. Ричард Л. Дафт Менеджмент / Дафт Л. Ричард. – СПб.: Питер, 2011. – 832 с.
49. Романов А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.П. Романов, И.А. Жариков. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2010. – 80 с.
50. Сагдеева Т.Б. Подходы к оценке эффективности стратегического управления предприятиями в отечественной и зарубежной теории и практике / Т.Б. Сагдеева // Вестник СамГЭУ. – 2012. – №12. – с. 97 – 100.
51. Семенов А.К. Основы менеджмента. Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М. «Дашков и К», 2012. – 556 с.
52. Семиков В.Л. Теория организации: Учебник / В.Л. Семиков. – М.: Академия ГПС МЧС России, 2013. – 220 с.
53. Сетков В.И. Основы общего менеджмента / В.И. Сетков – М.: ИНФРА-М, 2011. – 169с.
54. Сироткин С.А. Методология оценки эффективности корпоративной стратегии промышленного предприятия: монография / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 140 с.
55. Смирнова Е.В., Спирина А.М. Синтетический подход к оценке эффективности стратегий промышленных предприятий / Е.В. Смирнова, А.М. Спирина // Вестник ОГУ. – 2012. – №13. – с. 323 – 328.
56. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. – СПб.: Питер, 2012. – 496 с.
57. Стратегический контроллинг / Под. ред. Проф. Ю.Н. Лапыгина. – М.: КноРус, 2012. – 276с.

58. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2010. – 440 с.
59. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 412 с.
60. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. И доп. – М.: Дело, 2011. – 448 с.
61. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л.С. Шеховцова // Менеджмент в России и за рубежом.– 2002. – № 6. – С. 34 – 40.
62. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2013. – 240 с.
63. Шишкова Е.А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании / Е.А. Шишкова // Экономический журнал. – 2012. – №26. – с. 111 – 117.
64. Ямпольская Д.О. Менеджмент / Д.О. Ямпольская, М.М. Зонис. – СПб.: Нева, 2011. – 288 с.

**Приложение А.**

**Штатное расписание МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»**

СОГЛАСОВАНО

Начальник отдела образования

А.М. Аверьянова

"_____" _____

2015 года

СОГЛАСОВАНО

Начальник финансового управления

Ю.В. Столярова

"_____" _____ 2015 года

УТВЕРЖДЕНО

Директор МОБУ ДОД ДООЦ "Лотос"

Е.Л.Хомутов

"_____" _____

2015 года

**Муниципальное образовательное бюджетное учреждение дополнительного образования детей детский оздоровительно-образовательный центр «Лотос» г. Дальнегорска**

# Штатное расписание на 2015г.

с " 01 " февраля 2 0 15 г.

| Должность | Количество штатных единиц | Минимальный оклад | Кратность | Коэффициент за квалификационную категорию | Коэффициент за выслугу лет | Должностной оклад с учетом повышающих коэффициентов | % | Вредность | % | Ночные | Итого | Надбавки, руб. | | | | Всего в месяц, руб. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | % | районный коэффициент | % | дальневосточная надбавка | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| **Административный персонал** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Директор | 1 | 6344,00 | 3,25 | | | | | | | | 20618,00 | 30% | 6185,40 | 50% | 10309,00 | 37112,40 |
| Зам.дир по УВР | 1 | 5710,00 | | | | | | | | | 18556,00 | 30% | 5566,80 | 50% | 9278,00 | 33400,80 |
| Главный бухгалтер | 1 | 5392,00 | | | | | | | | | 17525,00 | 30% | 5257,50 | 50% | 8762,50 | 31545,00 |
| **ИТОГО администрация** | **3** | **17446,00** | | | | | | | | | **56699,00** | | **17009,70** | | **28349,50** | **102058,20** |
| **Педагогический персонал** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Педагог дополнительного образования | 1,0 | 8492,00 | | 0,05 | 0,05 | 9342,00 | | | | | 9342,00 | 30% | 2802,60 | 50% | 4671,00 | 16815,60 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Педагог дополнительного образования | 1,2 | 8492,00 | | 0,05 | 0,05 | 9342,00 | 4% | 435,96 | | | 11334,96 | 30% | 3400,49 | 50% | 5667,48 | 20402,93 |
| Педагог дополнительного образования | 1,3 | 8492,00 | | 0,05 | 0,10 | 9766,00 | 4% | 520,85 | | | 13542,18 | 30% | 4062,66 | 50% | 6771,09 | 24375,93 |
| Педагог дополнительного образования | 1,7 | 8492,00 | | 0,10 | 0,15 | 10615,00 | | | | | 17691,67 | 30% | 5307,50 | 50% | 8845,83 | 31845,00 |
| Педагог дополнительного образования | 3,7 | 8492,00 | | 0,10 | 0,20 | 11040,00 | | | | | 40480,00 | 30% | 12144,00 | 50% | 20240,00 | 72864,00 |
| Педагог дополнительного образования | 1,7 | 8492,00 | | 0,10 | 0,20 | 11040,00 | 4% | 736,00 | | | 19136,00 | 30% | 5740,80 | 50% | 9568,00 | 34444,80 |
| Педагог дополнительного образования | 2,8 | 8492,00 | | 0,15 | 0,15 | 11040,00 | | | | | 31280,00 | 30% | 9384,00 | 50% | 15640,00 | 56304,00 |
| Педагог дополнительного образования | 3,8 | 8492,00 | | 0,15 | 0,20 | 11465,00 | 4% | 1757,97 | | | 45707,14 | 30% | 13712,14 | 50% | 22853,57 | 82272,85 |
| **ИТОГО педагоги дополнительного образ-я** | **17,2** | **67936,00** | | | | **83650,00** | | **3450,78** | | | **188513,95** | | **56554,18** | | **94256,97** | **339325,10** |
| Концертмейстер | 1,5 | 8492,00 | | 0,10 | 0,20 | 11040,00 | | | | | 16560,00 | 30% | 4968,00 | 50% | 8280,00 | 29808,00 |
| Методист | 1 | 8492,00 | | 0,05 | 0,20 | 10615,00 | | | | | 10615,00 | 30% | 3184,50 | 50% | 5307,50 | 19107,00 |
| Педагог-организатор | 1 | 8492,00 | | 0,05 | 0,15 | 10190,00 | | | | | 10190,00 | 30% | 3057,00 | 50% | 5095,00 | 18342,00 |
| Инструктор по плаванию | 1 | 8492,00 | | | | 8492,00 | 4% | 339,68 | | | 8831,68 | 30% | 2649,50 | 50% | 4415,84 | 15897,02 |
| Инструктор по плаванию | 1 | 8492,00 | | 0,10 | 0,20 | 11040,00 | 4% | 441,60 | | | 11481,60 | 30% | 3444,48 | 50% | 5740,80 | 20666,88 |
| Инструктор по ЛФК | 1 | 8492,00 | | 0,15 | 0,20 | 11465,00 | 4% | 458,60 | | | 11923,60 | 30% | 3577,08 | 50% | 5961,80 | 21462,48 |
| Инструктор по стрельбе | 2 | 8492,00 | | 0,05 | 0,10 | 9766,00 | | | | | 19532,00 | 30% | 5859,60 | 50% | 9766,00 | 35157,60 |
| **ИТОГО педагоги** | **8,50** | **59444,00** | | | | **72608,00** | | **1239,88** | | | **89133,88** | | **26740,16** | | **44566,94** | **160440,98** |
| **ВСЕГО педагоги** | **25,70** | **127380,00** | | | | **156258,00** | | **4690,66** | | | **277647,83** | | **83294,35** | | **138823,91** | **499766,09** |
| **Учебно-вспомогательный персонал** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ст.медсестра | 1 | 5499,00 | | | | 5499,00 | 4% | 219,96 | | | 5718,96 | 30% | 1715,69 | 50% | 2859,48 | 10294,13 |
| Медсестра | 2 | 5499,00 | | | | 10998,00 | 4% | 439,92 | | | 11437,92 | 30% | 3431,38 | 50% | 5718,96 | 20588,26 |
| Секретарь-делопроизводитель | 1 | 4818,00 | | | | 4818,00 | | | | | 4818,00 | 30% | 1445,40 | 50% | 2409,00 | 8672,40 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Завхоз | 1 | 5107,00 | | | | 5107,00 | | | | | 5107,00 | 30% | 1532,10 | 50% | 2553,50 | 9192,60 |
| Инженер по ХВО | 1 | 5499,00 | | | | 5499,00 | 4% | 219,96 | | | 5718,96 | 30% | 1715,69 | 50% | 2859,48 | 10294,13 |
| **Итого учебно-вспомогательный персонал** | **6** | **26422,00** | | | | **31921,00** | | **879,84** | | | **32800,84** | | **9840,25** | | **16400,42** | **59041,51** |
| **Облуживающий персонал** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ст.администратор | 1 | 5107,00 | | | | 5107,00 | | | | | 5107,00 | 30% | 1532,10 | 50% | 2553,50 | 9192,60 |
| Администратор | 3 | 5107,00 | | | | 15321,00 | | | | | 15321,00 | 30% | 4596,30 | 50% | 7660,50 | 27577,80 |
| Водитель | 1 | 5499,00 | | | | 5499,00 | | | | | 5499,00 | 30% | 1649,70 | 50% | 2749,50 | 9898,20 |
| Дворник | 1 | 4589,00 | | | | 4589,00 | | | | | 4589,00 | 30% | 1376,70 | 50% | 2294,50 | 8260,20 |
| Кладовщик | 0,5 | 4818,00 | | | | 2409,00 | | | | | 2409,00 | 30% | 722,70 | 50% | 1204,50 | 4336,20 |
| Дежурный по этажу | 3 | 4589,00 | | | | 13767,00 | 4% | 550,68 | | | 14317,68 | 30% | 4295,30 | 50% | 7158,84 | 25771,82 |
| Машинист насосных установок | 4 | 5499,00 | | | | 21996,00 | 4% | 879,84 | | | 22875,84 | 30% | 6862,75 | 50% | 11437,92 | 41176,51 |
| Рабочий по комплексному обслуживанию зданий | 1,5 | 5303,00 | | | | 7954,50 | | | | | 7954,50 | 30% | 2386,35 | 50% | 3977,25 | 14318,10 |
| Сантехник | 1 | 5107,00 | | | | 5107,00 | 4% | 204,28 | | | 5311,28 | 30% | 1593,38 | 50% | 2655,64 | 9560,30 |
| Сторож | 1 | 4589,00 | | | | 4589,00 | | | 0,35 | 534,85 | 5123,85 | 30% | 1537,15 | 50% | 2561,92 | 9222,93 |
| Уборщик служебных помещений | 5 | 4589,00 | | | | 22945,00 | 4% | 917,80 | | | 23862,80 | 30% | 7158,84 | 50% | 11931,40 | 42953,04 |
| Хлораторщик | 1 | 5107,00 | | | | 5107,00 | 4% | 204,28 | | | 5311,28 | 30% | 1593,38 | 50% | 2655,64 | 9560,30 |
| Электрик | 1 | 5499,00 | | | | 5499,00 | | | | | 5499,00 | 30% | 1649,70 | 50% | 2749,50 | 9898,20 |
| **ИТОГО обслуживающий персонал** | **24** | **65402,00** | | | | **119889,50** | | **2756,88** | | **534,85** | **123181,23** | | **36954,37** | | **61590,61** | **221726,21** |
| **ВСЕГО** | **58,70** | **236650,00** | | | | **156258,00** | | **8327,38** | | **534,85** | **490328,89** | | **147098,67** | | **245164,45** | **882592,02** |

| Наименование показателя | **за месяц** | **за год** |
|---|---|---|
| Фонд по штатному расписанию | **882 592,02** | **10 591 104,12** |
| Стимулирующие выплаты | **132 388,80** | **1 588 665,62** |
| Итого фонд 211 | **1 014 980,81** | **12 179 769,74** |
| 213 | **306 524,21** | **3 678 290,47** |
| Итого ФОТ | **1 321 505,02** | **15 858 060,21** |

**Приложение Б.**

## Анкета изучения мотивации и трудовых ценностей персонала МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос».

**1. Оцените от 0 до 10 Вашу удовлетворенность следующими характеристиками работы, где 0 – совершенно неудовлетворен, 10 – полностью удовлетворен**

**№ 1.** Возможность профессионального и личностного роста
**№ 2.** Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения
**№ 3.** Переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда; возможность не получать, а зарабатывать
**№ 4.** Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.)
**№ 5.** Личная ответственность за результаты работы
**№ 6.** Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми
**№ 7.** Занимаемая должность, ваш статус в организации
**№ 8.** Возможность продвижения по службе, карьерный рост
**№ 9.** Атмосфера здоровой состязательности в коллективе
**№ 10.** Постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки)
**№ 11.** Льготы, социальный пакет
**№ 12.** Психологический климат, межличностные отношения
**№ 13.** Стиль управления руководителей
**№ 14.** Физические условия труда, оснащенность рабочего места
**№ 15.** Стабильность и надежность рабочего места
**№ 16.** Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск)
**№ 17.** Самостоятельность и независимость в работе, полномочия
**№ 18.** Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт
**№ 19.** Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)
**№ 20.** Участие в обсуждении и принятии управленческих решений
**№ 21.** Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация
**№ 22.** Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации
**№ 23.** Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии

**Приложение В.**

## Анкета изучения системы контроля в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

1. Считаете ли Вы, что в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» имеет место чрезмерный контроль за деятельностью сотрудников?
   - *Да*
   - *Нет*
2. Существует ли в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» взаимосвязь между контролируемыми показателями и поощрением/наказанием сотрудников?
   - *Да*
   - *Нет*
3. Если ответили да предыдущий вопрос, то является ли данная взаимосвязь на Ваш взгляд адекватной?
   - *Да, всегда*
   - *Иногда*
   - *Редко*
   - *Никогда*
4. Регулярно ли осуществляется контроль в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»?
   - *Да*
   - *Нет*
5. Ограничивает ли существующая система контроля инициативность у работников, ставит сотрудников в чрезмерно жесткие рамки?
   - *Да*
   - *Нет*
6. Считаете ли Вы, что существующая система контроля в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» требует от Вас серьезных дополнительных затрат времени и труда на ее осуществление?
   - *Да*
   - *Нет*
7. Какие из перечисленных параметров характерны для системы контроля в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»?
   - *Контроль осуществляется регулярно во всех сферах*
   - *Контроль осуществляется редко, но охватывает все сферы*
   - *Контроль осуществляется выборочно как по времени, так и по сферам деятельности*
8. Часто ли практикуется в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» внезапный контроль за деятельностью сотрудников, когда последний совершенно не готов к нему?
   - *Часто*
   - *Иногда*
   - *Редко*
   - *Никогда*
9. Как Вы относитесь к существующей системе контроля в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»?
   - *полностью устраивает*

- *устраивает, но есть определенные недостатки*
- *терпимо, но следовало бы изменить*
- *существующая система контроля неприемлема.*

10. Считаете ли Вы, что вы могли бы работать лучше, если бы в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос» отсутствовала существующая система контроля (была бы существенно изменена)?

- *Да*
- *Нет*
- *Затрудняюсь ответить*

**Приложение Г.**

**Анкета изучения коммуникационных барьеров в МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»**

Оцените по 10-бальной шкале следующие утверждения, где 0 – никогда, а 10 – постоянно.

1. При беседе с коллегами и руководством раздражает их внешний вид и манера поведения при общении
2. Коллегам и руководству удается при общении четко и понятно изложить свои мысли
3. Вы неправильно поняли информацию от Ваших коллег или руководителя
4. Вы всегда внимательно слушаете при общении с коллегами и руководством
5. После сообщения важной информации руководитель или коллега спрашивает у Вас правильно ли Вы все поняли
6. Вам всегда доступна вся необходимая для работы информация
7. В Вашей организации возникают слухи, вызванные нехваткой официальной информации от руководства по какому-либо вопросу
8. Вы забыли исполнить просьбу коллеги или поручение руководства
9. Вас устраивает морально-психологический климат в коллективе
10. В Вашей работе имеют место информационные перегрузки (моменты, когда вы не справляетесь с работой из-за большого количества информации, которая требует определенной Вашей реакции)
11. Часто имеет место ситуация когда Вы не передали какую-либо важную информацию коллегам или передали недостаточно корректно, что привело к негативным последствиям
12. Ваши предложения всегда бывают услышаны руководством / Вы всегда внимательно прислушиваетесь к предложениям подчиненных
13. У Вас всегда есть возможность уточнить рабочие моменты у руководства/подчиненных/коллег

## Приложение Д.

## Анкета изучения внутреннего имиджа МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»

Оцените следующим образом представленные компоненты внутреннего имиджа МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос»: «5» — если состояние данного параметра полностью соответствует позитивному имиджу; «4» — если состояние данного параметра соответствует не полностью позитивному имиджу; «3» — если состояние данного параметра слабо соответствует позитивному имиджу; «2» — если состояние данного параметра совершенно не соответствует позитивному имиджу.

| Параметры внутреннего имиджа | Оценка |
|---|---|
| Уровень лояльности руководства к персоналу | |
| Уровень информационной открытости руководства | |
| Предоставленные социальные гарантии | |
| Возможность карьерного роста | |
| Система заработной платы и морального стимулирования | |
| Уровень престижности учреждения | |
| Фирменный стиль учреждения | |
| Моральная атмосфера учреждения | |
| Представления персонала о заявленной миссии и стратегиях учреждения | |

**Приложение Е.**

## Анкета изучения имиджа учреждения, качества тренировочно-образовательного процесса и разнообразия кружков и секций

Оцените от 0 до 5 Вашу удовлетворенность следующими характеристиками работы МОБУ ДОД ДООЦ «Лотос», где 0 – совершенно неудовлетворен, 5 – полностью удовлетворен

| Параметр | Оценка |
|---|---|
| имидж учреждения | |
| качество тренировочно-образовательного процесса | |
| разнообразие кружков и секций | |