

Содержание

Введение.....	3
1 Краткая характеристика музыкально-образовательной системы учреждения дополнительного образования детей «Тюльганская детская школа искусств».....	5
2 Диагностика внешней и внутренней среды деятельности Тюльганской детской школы искусств.....	10
Заключение.....	29
Список использованной литературы.....	30

Введение

Диагностика производственной деятельности предприятия - первый вид анализа, определяющий ситуации, в которых находится само предприятие, т.е. выявляющий обстоятельства, воздействующие на весь ход его производственной, хозяйственной и финансовой деятельности.

Цели диагностики - выявить место, которое занимает предприятие в общем экономическом пространстве, его текущие производственные возможности, потребляемые трудовые, материально-технические и финансовые ресурсы.

Задача диагностики - отражение основных факторов, определяющих стратегию предприятия, т.е. путей достижения поставленной цели.

Стратегия предприятия должна соответствовать реальному положению дел и требованиям рынка, для чего необходимы механизмы ее адаптации к происходящим изменениям; находить отражение в действиях всех подразделений предприятия (производства, снабжения, финансов, маркетинга, менеджмента, персонала, научных исследований и разработок) и реализовываться путем эффективных действий менеджеров для достижения ими конкретных, заранее намеченных результатов; быть основной целью деятельности предприятия в целом и, следовательно, всех его подразделений и каждого работника в отдельности.

Диагностика должна четко определить, что представляет собой стратегия предприятия, и дать ответы на следующие вопросы: что производит предприятие; чьи интересы при этом удовлетворяет; какова роль предприятия на рынке; каким образом удастся этого достичь; каков имидж предприятия на рынке; каковы ценности организации и каковы способы мотивации ее сотрудников.

Диагностика предприятия складывается из анализа его внешней и внутренней среды.

В первом случае выявляют и уясняют возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, с тем чтобы правильно представить его стратегию и общую политику. Во втором случае осуществляют комплексный анализ внутренних ресурсов предприятия.

Все вышесказанное обусловило актуальность темы контрольной работы.

Объектом исследования будет выступать Тюльганская ДШИ.

Цель контрольной работы – освоение методики стратегического планирования. Для достижения указанной цели, в работе поставлены следующие задачи:

- ✓ анализ и оценка факторов внешней и внутренней среды ДШИ;
- ✓ установление системы целей и выбор стратегии его функционирования.

Информационной базой контрольной работы послужили: учебные издания, статьи периодических изданий, специальная экономическая литература.

1 Краткая характеристика музыкально-образовательной системы учреждения дополнительного образования детей «Тюльганская детская школа искусств»

Детская школа искусств (далее ДШИ) основана в 1968 году. Учредителем школы является администрация Тюльганского муниципального района.

Юридический адрес: 462010, Оренбургская область, Тюльганский район, п. Тюльган, ул. Октябрьская, д. 13.

«Тюльганская детская школа искусств» является муниципальным образовательным учреждением дополнительного образования детей п.Тюльган Оренбургской области.

Современная ДШИ п. Тюльган – это светлое просторное здание, в котором 16 учебных классов, более 50 музыкальных инструментов, натюрмортный фонд, мольберты, танцевальные костюмы, всевозможные технические средства обучения.

Сегодня на четырёх отделениях школы находятся 20 преподавателей, более 200 детей. Это активные и талантливые ребята. В школе преподают учителя, бывшие выпускники школы искусств, стаж которых превышает 30 – летний рубеж.

Учащиеся успешно участвуют в школьных и областных конкурсах исполнительского мастерства. По их итогам многие ученики отмечены грамотами и дипломами различных степеней.

Вот уже в течение нескольких лет ДШИ успешно решает следующие задачи:

Обеспечение необходимых условий для личностного развития профессионального самоопределения, развития способностей детей в возрасте преимущественно от 6 до 18 лет в области музыкально-художественного образования и эстетического воспитания.

Выявление и отбор обучающихся, имеющих склонности и способности к обучению (музыке и желающих совершенствовать свои знания в этой области искусства).

Формирование в процессе обучения познавательной активности, умения приобретать и творчески применять полученные знания в содержательном досуге и в процессе активной самостоятельной работы.

Адаптация детей к жизни в обществе:

- формирование общей культуры;
- организация содержательного досуга;
- профессиональное самоопределение детей.

ДШИ осуществляет следующие основные виды образовательной деятельности: общее начальное музыкальное образование детей и подростков по специальностям:

- музыкальное (фортепиано, аккордеон, домра, балалайка);
- музыкально-эстетическое образование.

Содержание учебно-воспитательного процесса в ДШИ определяется образовательными типовыми программами и адаптированными программами разрабатываемыми, принимаемыми и реализуемыми ДШИ самостоятельно на основе рекомендованных учебных планов и образовательных программ. В наше время, когда село находится на грани обнищания и развала, очень трудно приходится преподавателям сельской ДШИ, т.к. материальная сторона жизни сельчан значительно сказывается на развитии эстетической и музыкальной культуры детей (невозможность приобрести инструменты, оплата за школу и т.д.). Поэтому приходится значительно перестраивать свою работу, отходить от некоторых старых, традиционных форм работы, не отменяя их, а строя на них новые, более яркие, пробуждающие детскую фантазию и инициативу. Задача современной ДШИ видится в более глубоком дифференцированном подходе к детям учебному процессу. Каждый учащийся должен получить не только хорошее базовое образование (государственный образовательный стандарт), но при желании и

определенных способностях иметь возможность выбирать те факультативы, которые его разносторонне развивают, более полно выявят его природные данные.

Работа с кадрами осуществляется в соответствии с законом РФ «Об образовании» и Уставом ДШИ. В соответствии с этим структура управления – линейно-функциональная, что соответствует нормативам, предусмотренным штатным расписанием и статусу учреждения.

Работа директора регламентирована должностными инструкциями.

Органами самоуправления в школе являются: педагогический совет и общее собрание, которые осуществляют свою деятельность в соответствии с положениями. Эта система управления является открытой и развивающейся и обеспечивает устойчивость координации всех членов трудового коллектива. В ДШИ организуются объединения преподавателей (методическая секция, фортепианная, секция народных инструментов, теоретико-хоровая секция). Руководители (заведующие секциями) данных подразделений создают различные условия для осуществления профессионально-преподавательской деятельности. Возможность принимать решения имеют те, кто непосредственно отвечает за данный участок работы и хорошо информирован о его проблемах. Такое разделение создает благоприятные условия для роста и развития профессионального мастерства кадров. Структуру управления ДШИ рассмотрим на рис. 1.

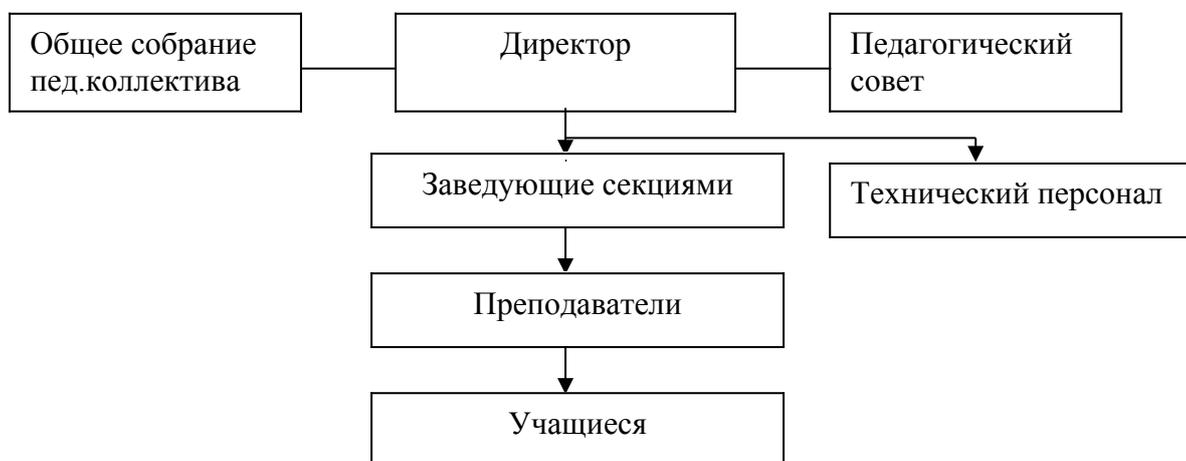


Рис.1. Структура управления ДШИ

Проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности учреждения за 2009 – 2011 гг. Рассмотрим таблицу 1.

Таблица 1 - показатели работы ДШИ в динамике за 2009 – 2011 гг.

Показатели	Годы		
	2009	2010	2011
1. Производственная мощность, тыс. тонн	1000	1000	1000
2. Валовая выручка (объем продаж услуг) руб.	89712	95636	101970
3. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	72134	72134	71223
4. Валовая выручка (объем продаж) на рубль стоимости основных фондов, руб.	1,24	1,33	1,43
5. Численность персонала (работающих), чел.	235	200	196
6. Валовая выручка (объем продаж) на одного работника, тыс. руб.	381,75	478,18	520,26
7. Направленные средства на оплату труда	125 000	125 000	125 000
8. Среднемесячная оплата труда, руб.	5200	5200	5600
9. Полная себестоимость услуг, тыс. руб.	89124	89124	98327
10. Прибыль (убыток) услуг тыс. руб.	588	588	3643
11. Прибыль (убыток) за налогообложения, тыс. руб.	446,88	446,88	2769
12. Затраты на рубль реализованной (проданной) услуги, руб.	0,99	0,93	0,96
13. Рентабельность услуг в целом, %	0,5	0,5	3

Источник: данные годового отчета БУ «Детская школа искусств»

Анализ показателей таблицы отображает с 2009 по 2011 гг.:

За 2009 и 2010 гг. можно сказать, что в принципе ничего не изменилось. Если сравнивать 2011 год с 2009 годом, то изменения достаточно заметны. Снижение коэффициента производственной мощности на 0,01% может изменяться в течение каждого планируемого периода. Неустойчивость факторов, влияющих на величину производственной мощности, является оборудованием.

Среднегодовая стоимость ОПФ уменьшилась на 911 тыс. руб. или на 1,3%, что положительно характеризует деятельность учреждения. Увеличение валовой выручки на 0,19 руб. произошло за счёт высоких цен на услуги, чем предполагали, что существенно повлияло на увеличение прибыли за налогообложение на 2322,12 тыс. руб.

Сократилась численность персонала на 39 человек из-за снижения заработной платы и возникшей кризисной обстановкой, создавшейся в ДШИ.

Валовая выручка на одного работника на 138,51 руб. или на 36,3% увеличился в основном за счет технологических нововведений и лишь в небольшой мере за счет накопления капитала (увеличения капиталовооруженности труда).

Увеличение прибыли услуг на 3055 тыс. руб. вызвано уменьшением затрат на 0,03 руб.

Увеличение рентабельности услуг в целом на 2,5% произошло благодаря росту товарооборота.

Вывод: Тюльганская ДШИ расположена в п. Тюльган, в котором системность финансирования прослеживается только в учреждениях бюджетной сферы. Градообразующие предприятия и организации не удовлетворяют спрос населения района, поэтому численность населения репродуктивного возраста не увеличивается. Положительной динамики роста населения не наблюдается, продолжается процесс расслоения населения, увеличивается число малообеспеченных семей, семей групп риска. Вследствие чего уменьшается число классов в параллелях, количество детей в классах, уменьшается количество часов на проведение занятий. Ощущается жесткая конкурентная «борьба за учеников».

Причина: в недостаточной степени ведется работа по формированию положительного имиджа ДШИ в поселке, районе, в том числе, недостаточная информированность населения о деятельности школы искусств.

2. Диагностика внешней и внутренней среды деятельности Тюльганской детской школы искусств

Этап 1. Анализ внешней среды.

Исследование непосредственного окружения осуществляется через анализ конкурентов, потребителей, поставщиков, профсоюзов и контактных аудиторий (банков, страховых компаний), имеющих прямые деловые контакты с данным учреждением, т.е. ДШИ. Фактически в данном этапе изучаются тенденции той отрасли, в которой работает рассматриваемое учреждение.

Факторы	Параметры проявления
1. Экономические	<p>Средняя заработная плата педагога в музыкальной школе составляет 5 тыс. 670 рублей. На оборудование выделяется 39 тыс. рублей в год – притом, что покупка одного качественного музыкального инструмента обходится гораздо дороже.</p> <p>Состояние педагогических кадров в этой сфере: половина преподавателей этих учебных заведений – предпенсионного возраста, 22% – пенсионеры.</p> <p>Существуют проблемы недофинансирования, низких зарплат, старения кадров являются общими для всей системы образования, однако нельзя отрицать и специфические трудности, которые испытывают творческие учебные заведения. Одна из главных причин, порождающих эти трудности, состоит в том, что в свое время ДШИ были отнесены к учреждениям дополнительного образования.</p> <p>В результате на эти учреждения не распространяются стандарты, учащиеся не сдают экзамены и не получают документы государственного образца по окончании таких школ, что, по мнению специалистов, лишает детей стимула к продолжению образования на профессиональном уровне. Кроме того, согласно СанПиНам, продолжительность индивидуальных занятий с юными музыкантами не должна превышать 30 минут, что не позволяет осуществлять полноценную подготовку. Это вынуждает работников ДШИ прибегать к разного рода ухищрениям – таким как составление двух расписаний: одного – фактического, второго – для проверяющих инстанций.</p> <p>С 2009 года педагоги музыкальных школ лишились пенсий за выслугу лет, поскольку в Минздравсоцразвития посчитали, что их трудозатраты значительно меньше по сравнению с трудозатратами школьных учителей. Также педагогам ДШИ повысили среднюю нагрузку до 24 часов на ставку – в то время как в школе она составляет 18 часов. Специалисты уходят из этих учебных заведений, из-за чего возникает дефицит кадров в</p>

	<p>данной сфере.</p> <p>Переход к рыночным отношениям спровоцировал взрывной спрос на управленческие знания и навыки, необходимые для успешной деятельности в условиях новых отношений.</p> <p>Экономический кризис обусловил значительное снижение объемов государственного финансирования образования. В то же время появились люди и организации, готовые сами оплачивать свое обучение.</p> <p>Инфляция, рост курса доллара, крах финансовых пирамид привели к тому, что инвестиции в собственное образование становятся едва ли ни самым надежным способом размещения денег.</p>
<p>2. Политические</p>	<p>При реформировании бюджетной сферы сильнее всего страдают те учреждения, правовой статус которых наименее четко определен в законодательстве. К таким учреждениям относятся детские школы искусств.</p> <p>В настоящий момент теоретически руководители учреждений культуры и образовательных учреждений в сфере культуры и искусства понимают прогрессивный характер Федерального закона от 08.05.2010 № 83-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений" (далее - Закон № 83-ФЗ), т. к. развитие и изменение учреждения в жесточайших рамках регламентации каждого шага практически невозможно. Поэтому перевод от сметного финансирования к государственному заданию, упрощение процедуры взаимодействия с казначейством (упразднение контрольных функций), переход на нормативный принцип финансирования, переориентация финансирования с обеспечения затрат на результат деятельности - все это определяет перспективы развития бюджетной сферы в сторону большей эффективности, повышения качества и доступности государственных (муниципальных) услуг.</p> <p>Однако воспользоваться положительными нововведениями Закона № 83-ФЗ смогут далеко не все ДШИ. Можно отметить несколько причин - проблем, ставящих школы в особые (со знаком минус) условия.</p> <p>Первое - правовой статус ДШИ. Закон № 83-ФЗ направлен на совершенствование правового положения государственных (муниципальных) учреждений. А поскольку ДШИ уже два десятка лет существуют в неопределенном правовом статусе и при противоречивом законодательстве, совершенствовать им нечего. А значит, необходимо сначала определить их статус.</p> <p>Второе - приоритетным типом при переводе образовательных учреждений становится бюджетное учреждение. То есть автономный статус "грозит" и сельским школам, и школам, не имеющим собственных помещений и находящимся, например, в зданиях общеобразовательных школ. ДШИ, работающая в таких условиях, не имеет возможности для расширения своей деятельности, в т. ч. внебюджетной.</p> <p>Третье - неясен метод определения нормативных затрат. В</p>

	<p>большинстве регионов не разработаны нормативы финансирования, нормативный метод практически не используется.</p> <p>В данной ситуации возникает еще одна ключевая проблема - четвертая: до сих пор не решен вопрос о частично платных услугах.</p> <p>Пятое - не разработаны критерии результативности деятельности детской школы искусств.</p> <p>Шестое. Во многих федеральных и региональных документах неоднократно подчеркивается, что перевод в новые формы государственных (муниципальных) учреждений предполагает и новые подходы к определению кадровой политики учреждения, а именно постановления руководителями ДШИ задач комплектования кадров с позиций квалифицированности и оптимальной достаточности. Предполагается, что у каждого преподавателя должна быть нагрузка, гарантированная законодательством (не менее одной ставки), а качественная, эффективная работа должна поощряться стимулирующими выплатами, что создаст условия для поддержки наиболее квалифицированных, талантливых работников. Сама постановка задачи - очень правильная, но непонятно, как ее решить, ведь на местах данный принцип воспринимается однозначно - надо сокращать штат.</p> <p>Разрушение государственной монополии на образование привело к появлению множества негосударственных учебных заведений.</p> <p>На государственном уровне развитие ДШИ было объявлено одним из приоритетных направлений в развитии отечественного дополнительного образования.</p> <p>Здесь приведен далеко не исчерпывающий перечень факторов, влияющий на образовательную среду.</p>
<p>3. Социально-демографические и культурные</p>	<p>Социокультурные центры поселка: профессиональное училище № 9, общеобразовательные школы № 1 и № 2, Центр дополнительного образования детей, четыре дошкольных образовательных учреждений, Детско-юношеская спортивная школа, Школа искусств. Районная библиотека, Дом культуры «Юбилейный», Никольская православная церковь.</p> <p>Численность населения и изменения в его структуре, миграционные процессы, тенденции развития семьи, образовательные тенденции не могут не сказаться и на развитии сферы культуры.</p> <p>Среднегодовая численность постоянного населения Тюльгана по предварительным данным переписи населения 2010 года на 01.01.2011 года составила 19,7 тыс. человек при плотности 10,4 чел./км². В 2010 году в районе родилось 284 человека, умерло 255 человек. Естественный прирост населения составил + 1,5 человек на 1000 населения (в 2009 году – 0,5 человек). Миграционный прирост в 2010 год составил - 23 человека, в 2009 году + 32 человека. В целом район многонационален и неконфликтен. Стратегически важным представляется сохранение культурных традиций и этнической неконфликтности.</p>

Тюльганцы редко посещают библиотеки: каждый второй респондент сообщает, что последний раз был в ней несколько лет назад. Посетителями библиотек чаще оказываются представители пенсионного поколения и студенты. Однако, недостаток специальных знаний в области сбора и анализа информации, а также занятость сотрудников текущей работы, не дает на сегодняшний день возможности заниматься таким анализом более глубоко. Должна присутствовать важность проведения на уровне области и отдельных муниципальных образований социологических исследований.

Ниже приведены результаты проектной работы сотрудников данного учреждения (ДШИ):

1. Культурно-просветительское направление. Данная работа является основной деятельностью учреждений досуга и по всем возрастным группам будет финансироваться за счет бюджета.

2. Удовлетворение коммуникативных потребностей особенно актуально для возрастных групп 7-14 лет, 18-30 лет, а также для людей старше 55 лет. Как перспективная выделена группа 18-30 лет – создание семьи, вопросы планирования и воспитания детей и т.д. Опыт в данном направлении недостаточный. Работа

с данной группой востребована государством и самой группой. Существует возможность предоставления услуг на платной основе. Требуются новые формы работы (в частности ролевые игры), изучение опыта других регионов. Углубленное изучение потребностей

3. Спортивно-оздоровительное направление. Данное направление не является профильным для учреждений и может рассматриваться как дополнительное – кружки, творческие коллективы, современные виды активности (танцевальные направления, йога и т.д.). Услуги предоставляются на платной основе.

4. Творческая самореализация. В этом направлении выделена детская группа до 7 лет. Перспективно развитие широкого спектра услуг для детского развития. Опыт – нет комплексного подхода, специалистов. Развитие детей - приоритет государства. Услуги могут и должны предоставляться на платной основе.

5. Образовательная деятельность. Перспективна для среднего и старшего возраста, объединена с творческой самореализацией.

6. Досугово-развлекательная деятельность. Исключительно на платной основе, за исключением мероприятий, реализуемых за счет бюджета. Кроме дискотек и др. рассматриваются варианты работы с бизнесом – корпоративные праздники.

Повышение мобильности каждого: от ценностей пожизненного найма к построению жизненной карьеры. В среднем, работающий должен рассчитывать на то, что за время жизни он сменит 6-7 направлений своей деятельности. Таким образом, переквалификация становится насущным требованием.

	<p>Все больше людей одновременно учатся и работают. В результате время становится ресурсом еще более ценным, чем деньги.</p>
<p>4. Технологические</p>	<p>Для успешного ведения учебно-воспитательного процесса в ДШИ осваиваются новые технологии с целью расширения информационного пространства и углубления знаний учащихся, повышения профессионализма преподавателей.</p> <p>Применяются:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Компьютерные технологии для организации учебно-воспитательного процесса и оформления документации: <ul style="list-style-type: none"> - Использование цифровых образовательных и Интернет - ресурсов на уроках; - Создание видеороликов, презентаций для мероприятий; - Мультимедийное сопровождение концертов, лекториев, воспитательных мероприятий; - Оформление дипломов, сертификатов для конкурсной деятельности учащихся и педагогов; - Оформление и хранение учебной документации педагогов и администрации; - Использование нотных редакторов для создания аранжировок, нотных переложений, композиторской деятельности педагогов и учащихся; 2. Проектная деятельность преподавателей и учащихся: <ul style="list-style-type: none"> - тематическое планирование; - содержание предметов; - создание презентаций по музыкально-теоретическим предметам 3. Использование в учебно-воспитательном процессе возможностей звукозаписывающей студии, фонограмм; 4. Использование в учебно-воспитательном процессе цифрового пианино, синтезаторов, CD –проигрывателей, медиатеки. 5. Здоровьесберегающие технологии: <ul style="list-style-type: none"> - Направленность воспитательной работы на здоровье (дни здоровья, пропаганда здорового образа жизни, проведение развлекательно-оздоровительных мероприятий с учащимися во время школьных каникул); - Направленность учебного плана на здоровье (недопустимость перегрузки ученика). - Контроль за нагрузкой преподавателей, расписанием уроков; - Смена видов деятельности на уроке; - Создание комфортных условий для занятий (соблюдения требований СанПиНа, гигиенических норм, освещение, тепловой режим и т.д.); - Создание благоприятного психологического микроклимата в коллективе. <p>Развитие телекоммуникаций. Все больше ребят учатся работать в сетях, а выпускники окажутся в мире, где сетевые коммуникации приобретают все большее значение.</p> <p>Производительность микропроцессоров удваивается примерно каждые 18 месяцев. Предполагается, что эта тенденция</p>

	<p>сохранится, что приведет к изменениям в схемах использования компьютера в деловой жизни.</p> <p>Умение использовать современные технологии в разнообразных практических целях в настоящее время является необходимым условием для большинства работников. Это требование относится теперь к базовым навыкам.</p>
--	---

Охарактеризуем факторы непосредственного делового окружения, подлежащие выявлению и анализу.

Факторы	Параметры проявления
Покупатели	<p>Ближайшее внешнее окружение ДШИ состоит из заказчиков образовательных услуг. Это группа потенциальных потребителей (учащихся, родителей), обладающих рядом общих характеристик, по которым они предъявляют требования к образовательным услугам. Обычно администрация школы искусств редко видит в своих учащихся тех субъектов, ради которых стоит выстраивать свой имидж. А ведь выпускники являются главными «PR-агентами» образовательных учреждений. Память о школе хранится долго, и если тот образ, который сложился у ребят по окончании учебного заведения, малопривлекателен, то отдать в данную школу своих детей они вряд ли кому-то посоветуют. Обучаясь в школе искусств, учащиеся служат ее своеобразной «визитной карточкой»: то, что они рассказывают о своих школьных буднях (одноклассникам, в Интернете) или то, как они себя ведут в общественных местах, напрямую демонстрирует определенные стандарты, принятые в школьном сообществе. Родители учащихся это самые авторитетные субъекты, способные не только дать реальную оценку работе школы искусств, но и откорректировать общественное мнение и мнение своих детей о данном учебном заведении. Поэтому родители являются главной целевой группой, на которую необходимо ориентироваться в имиджевой работе. Парадокс заключается в том, что родители могут выступать и основными инвесторами имиджевой политики.</p>
Поставщики	<p>Организации и отдельные лица, которые обеспечивают образовательное учреждение материальными или кадровыми ресурсами (управленческие структуры, осуществляющие финансирование; высшие учебные заведения; спонсоры и др.) выступают поставщиками. Сегодня все большее значение для успешного продвижения компании на рынке играет ее общественная деятельность и социальное партнерство (реальное и потенциальное). Но вряд ли какая-то организация, нуждающаяся в обретении позитивного имиджа, будет вкладывать деньги в невнятные школьные проекты. Как правило, помогают только тем, кто имеет хорошую репутацию и высокую социально-общественную активность, ведь польза от такого партнерства должна быть обоюдной.</p>
Конкуренты	Следующими составляющими непосредственного

	<p>микроокружения выступают другие учреждения дополнительного образования детей (государственного и негосударственного типа), которые осуществляют аналогичную деятельность и в какой-то мере являются конкурентами на рынке образовательных услуг.</p>
<p>Рынок рабочей силы</p>	<p>Решающая роль в развитии образования принадлежит рынку рабочей силы. Именно на долю их квалифицированного интеллектуального труда приходится преобладающая масса работы с обучающимися.</p> <p>В состав работников ДШИ входят четыре основные группы: административный, педагогический, учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал.</p> <p>Штат укомплектован полностью. Соотношение ученик / педагог составляет 8:1. Это отношение выигрышно для учащихся, но влечет большие расходы на оплату столь обширного штата педагогов. Хотя, у большого числа педагогов педагогическая нагрузка выше нормы.</p> <p>Соотношение местных и приезжих сотрудников составляет 1:0, то есть все сотрудники проживают в п.Тюльган.</p> <p>Высшее образование имеет в основном административный, педагогический и учебно-вспомогательный персонал, среднее – обслуживающий персонал. Что весьма закономерно, т.к. уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к качеству образования сотрудников. Работа управляющего персонала отличается, по сложности, по наличию ответственности в принятии решений, по масштабам, и по многим другим характеристикам.</p> <p>Состав кадров ДШИ довольно стабилен. Одним из достоинств кадровой политики школы – является ее относительно верный подход к набору, подготовке и вербовке кадров. Подбором кадров занимается директор школы. В идеале, работу по подбору персонала должен осуществлять отдел кадров (но данные штатные единицы в школе не предусмотрены). Организовывать анкетирования, собеседования, и представлять наиболее достойных кандидатов на вакансию непосредственно комиссии состоящей из директора, его заместителей, заведующих отделениями, на вакансию которого претендует кандидат.</p> <p>Также существует в ДШИ профсоюз работников, который обеспечивает социальную защиту, гарантии и льготы, в т.ч. в рамках отраслевых договоров о социальном партнёрстве на всех уровнях (район, город, область).</p>

Анализ внешней среды оформим в форме исчерпывающего перечня возможностей и угроз ее развития для ДШИ.

Перечень возможностей и угроз внешней среды

Факторы внешней среды	Возможности	Угрозы
<p>Макроокружение Экономические</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Существенное замедление темпов инфляции. 2. Рост покупательной способности рубля. 3. Снижение ставки рефинансирования с 21% до 18% вызовет закономерное снижение банковских ставок по кредитам. 4. Понижение курса доллара и его стабилизация. 5. Продолжение экономического роста. 6. Улучшение деятельности банковской системы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение цен на энергоносители. 2. Недостаточная для устойчивого роста инвестиционная активность. 3. Уменьшение объемов прибыли предприятий и организаций. 4. Снижение рентабельности производства вследствие опережающего роста издержек по сравнению с объемами производства. 5. Повышение цен на транспортные перевозки. 6. Несовершенство налогообложения (в частности, отмена налоговых льгот на прибыль). 7. Вероятное снижение банковских ставок по кредитам должно вызвать понижение процентов по вкладам. 8. Неблагоприятный деловой климат. 9. Сильное падение объемов капиталовложений, опережающее по своим темпам производственный спад.
<p>Политические</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильная политическая ситуация в стране. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несовершенство государственной политики в области инвестирования. 2. Недостаточное внимание поддержке автодорожных предприятий со стороны государства. 3. Фрагментарность законодательства. <p>Неэффективная практика исполнения существующего</p>

<p>Социальные</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост реальных денежных доходов населения. 2. Рост склонности населения к организованным сбережениям. 3. Рост числа квалифицированных специалистов вследствие повышенного внимания молодёжи к образованию. 4. Изучение и применение зарубежного опыта и использование эффективных методов управления человеческими ресурсами. 5. Особое внимание уделяется совершенствованию системы трудовых отношений на основе социального партнёрства и реформирования трудового законодательства. 	<p>законодательства.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост суммарной задолженности по заработной плате. 2. Социальная незащищённость населения. 3. Отсутствие благоприятных экономических условий, позволяющих гражданам обеспечивать высокий уровень социального потребления. 4. Высокий уровень смертности мужчин в трудоспособном возрасте.
<p>Технологические</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования. 2. Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию оборудования. 3. Постепенная активизация усилий Правительства, направленных на развитие инноваций, ориентированных, прежде всего на модернизацию имеющихся производств. 4. Внедрение программ информатизации и развития экономической деятельности на основе интернет технологий и иных современных информационных технологий, системы электронной коммерции. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая энергоёмкость продукции. 2. Критическое состояние производственной инфраструктуры. 3. Наличие незагруженных технологически эффективных мощностей, квалифицированных кадров, научно-технических заделов и т.п. 4. Возможность использования конкурентами современных технологий (в том числе информационных), позволяющих занять более выгодное положение по ассортименту услуг и уровню затрат.
<p>Непосредственное окружение</p>		

Покупатели	Рост потребности в услугах ДШИ.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потребность в высококачественных услугах. 2. Заинтересованность потребителя в низких ценах. 3. Нестабильное финансовое положение потребителей.
Поставщики	<ol style="list-style-type: none"> 1. На основе анализа имеющихся поставщиков определять наиболее выгодных и перспективных. 2. Поиск новых поставщиков более качественного и недорогого материала, оборудования и др. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточный уровень обслуживания со стороны поставщиков. 2. Нестабильность цен поставщиков. 3. Нестабильность поставок.
Конкуренты	Короткие сроки выполнения заказов.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение числа конкурентов. 2. Конкуренты постоянно расширяют ассортимент предоставляемых услуг. 3. Возможность переключения потребителей на конкурентов.
Рынок рабочей силы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Молодая квалифицированная рабочая сила. 2. Мобильность рабочей силы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Требование профсоюза по оплате труда. 2. Недостаток квалифицированной рабочей силы.

Анализ факторов позволяет сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия носит в целом довольно благоприятный характер.

Наибольшую угрозу для ДШИ представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов учреждению следует направить свои сильные стороны.

Технологические, политические и социальные факторы дают учреждению умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если

правильно направить на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

В наибольшей степени благоприятное влияние на учреждение оказывают покупатели и поставщики, со стороны которых нет каких-либо существенных угроз. То же можно сказать и о политических, социальных и технологических факторах внешней среды. Таким образом, именно данными возможностями и, прежде всего со стороны покупателей и поставщиков учреждение должно воспользоваться для преодоления своих слабых сторон.

С целью выявления влияния на учреждение факторов внешней среды проводится количественный анализ.

Для проведения количественного анализа построим матрицу вероятностей/воздействий, в одной из которых необходимо спозиционировать выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на учреждение (возможности).

Матрица возможностей
Влияние возможностей на организацию

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Вероятность использования возможностей	Высокая вероятность	Поле «ВС» Существенное замедление темпов инфляции.	Поле «ВУ» Продолжение экономического роста.
	Средняя вероятность	Поле «СС» Стабильная политическая ситуация в стране.	Поле «СУ» Поиск новых поставщиков более качественного и недорогого материала, оборудования и др.
	Низкая вероятность	Поле «НС» Рост потребности в услугах ДШИ.	Поле «НУ»
			Поле «ВМ» Короткие сроки выполнения заказов.
			Поле «СМ»
			Поле «НМ»

Матрица возможностей показала, что на поля наиболее благоприятных возможностей попадает существенное замедление темпов инфляции «ВС», стабильная политическая ситуация в стране «ВУ» и продолжение экономического роста «СС».

Матрица возможностей, попавших на рост потребности в услугах ДШИ «НС», поиск новых поставщиков более качественного и недорогого материала, оборудования и др. «СУ», а также на короткие сроки выполнения заказов «ВМ», т.е. здесь руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточное количество ресурсов.

Теперь рассмотрим матрицу угроз, где факторы внешней среды, оказывают негативное воздействие на организацию (угрозы)¹.

Матрица угроз
Влияние угроз на организацию

	Разрушение	Кризис	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»	
Вероятность реализации угроз	Высокая вероятность	Поле «ВР» Снижение рентабельности производства вследствие опережающего роста издержек по сравнению с объемами производства.	Поле «ВК» Сильное падение объемов капиталовложений, опережающее по своим темпам производственный спад.	Поле «ВТ» Возможность переключения потребителя на конкурентов	Поле «ВЛ» Недостаток квалифицированной рабочей силы.
	Средняя вероятность	Поле «СР» Рост суммарной задолженности по заработной плате.	Поле «СК» Нестабильность поставок.	Поле «СТ» Увеличение числа конкурентов.	Поле «СЛ»
	Низкая вероятность	Поле «НР» Неблагоприятный деловой климат.	Поле «НК» Уменьшение объемов прибыли предприятий и организаций.	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

В поле немедленного реагирования попадают угрозы снижения рентабельности производства вследствие опережающего роста издержек по сравнению с объемами производства «ВР», сильное падение объемов капиталовложений, опережающее по своим темпам производственный спад «ВК» и сильное падение объемов капиталовложений, опережающее по

¹ Хитяева Т.В. Позиционирования возможностей внешней среды компании // Маркетинг в России и за рубежом.- 2006. -№6. – С.80.

своим темпам производственный спад «СР». Перечисленные угрозы представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения.

Также в поле немедленного реагирования попадают угрозы неблагоприятного делового климата «НР», нестабильность поставок «СК» и возможность переключения потребителей на конкурентов «ВТ», которые тоже требуют устранения.

Что касается угроз, находящихся на уменьшение объемов прибыли предприятий и организаций «НК», увеличение числа конкурентов «СТ» и недостаток квалифицированной рабочей силы «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации, также должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. [1]

Далее проведём анализ внешней среды с помощью метода SWOT.

	Возможности	Угрозы
	1. Существенное замедление темпов инфляции. 2. Продолжение экономического роста.	1. Рост числа конкурентов. 2. Нестабильность цен поставщиков.
Сильные стороны 1. Стабильность, прибыльность 2. Высокий образовательный уровень персонала	ПОЛЕ «СИБ» Расширение производства - активная роль маркетинга, образованное руководство.	ПОЛЕ «СИУ» Появление новых конкурентов - гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга, репутация.
Слабые стороны 1. Недостаточно знаний о конкурентах 2. Снижение рентабельности производства вследствие опережающего роста издержек.	ПОЛЕ «СЛВ» Внедрение новых технологий и управленческих инноваций.	ПОЛЕ «СЛУ» Конкурентное давление - старое оборудование, более низкая прибыль из-за высоких издержек, отсутствие

		финансовых ресурсов.
--	--	----------------------

Поле «СЛУ» – «слабости / угрозы» В настоящее время предприятие испытывает затруднения из-за отсутствия свободных финансовых ресурсов, низкой уровня прибыли из – за высоких издержек и частичного устаревания оборудования, что делает уязвимым в конкурентной борьбе, а также недостаточно защищенным в условиях неплатежеспособности потребителей.

Поле «СЛВ» – «слабость / возможности» Влияние этих угроз можно уменьшить путем эффективного использования благоприятной политики администрации (проведение экономического эксперимента в ДШИ), внедрения технологических и управленческих инноваций.

Поле «СИВ» – «сила / возможности» Базой для реализации внешних возможностей служат сильный и активный менеджмент, направленный на стратегическое развитие Тюльганской ДШИ. Сопоставление на поле «СИВ» возможности экономического развития с сильными сторонами учреждения ДШИ создает благоприятные условия прежде всего в отношении перспективных разработок, прежде всего, прибыльности в деятельности ДШИ. К этим разработкам необходимо применить активную атакующую стратегию, расширить производство и позиционироваться на новых ценовых сегментах.

Поле «СИУ» – «сила / угрозы» конкурентного давления касаются прежде всей ассортиментной линии услуг ДШИ. С учетом сильных сторон ДШИ (гибкая ценовая политика, репутация) стратегию можно определить как оборонительную, так как необходимо учитывать также факторы, попавшие на поле «слабость и угроза». Оборонительная стратегия сформулирована на основе результатов маркетинговых исследований в виде стратегий позиционирования основных видов услуг ДШИ. [5]

Этап 2. Анализ внутренней среды.

Продиагностируем пять основных функциональных зон Тюльганской детской школы искусств. Для этого следует выявить сильные и слабые стороны деятельности самого учреждения. [1]

Функциональные зоны	Параметры анализа
1. Маркетинг	<p>ДШИ относится к типу «Дойная корова» так как, занимает лидирующее положение в относительно стабильной отрасли. Стратегия «дойной коровы» направлена на длительное поддержание существующего положения и оказание финансовой поддержки.</p> <p>Доминирующим товаром является услуга.</p> <p>Платной услугой ДШИ являются: консультации, репетиторство, концертные организации, самостоятельные творческие коллективы, филармонии, организации в сфере народного творчества, образовательные учреждения в части дополнительного образования детей.</p> <p>Маркетинговые коммуникации ДШИ: реклама, работа с СМИ, система связей с общественностью.</p>
2. Финансы	<p>Поскольку школа является муниципальным учреждением, то все образовательные услуги предоставляет в соответствии с государственными стандартами Минобразования за счет средств федерального, регионального, муниципального бюджета. Таким образом, преобладающая часть материальных и финансовых формируется за счет муниципальных бюджетных средств, что обеспечивает достаточно стабильное положение учреждения в рамках ограниченного коллектива сотрудников и имеющейся учебной базы, однако, практически не дает возможности для стратегического развития, совершенствования учебных процессов, методик и технологий обучения.</p> <p>Приоритетными направлениями являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - финансовое стимулирование специалистов – непосредственных исполнителей и подразделений, обеспечивающих базовые условия для выполнения платных услуг. - финансирование материальных (производственных) затрат на развитие дополнительных услуг. - финансирование социальных программ коллектива ДШИ. - целевое использование привлеченных средств на приобретение оборудования и обучение персонала. <p>Администрация школы и бухгалтерия обеспечивают централизованную координацию и оформление доп. Услуг учитывая вклад каждого работника в предоставление данной услуги и его разряд и квалификационные характеристики, а также конечный результат.</p>
3. Производство	<p>Положительная эффективность ДШИ отличается от других учреждений низкой себестоимостью услуг, отличным</p>

	<p>качеством услуг. Также происходит интенсивное использование основных средств. Выгодное местонахождение учреждения, высокая производительность труда, квалифицированные кадры.</p>
4. Персонал	<p>В школе работают около 20 преподавателей, любящих свою профессию, детей. Многие из них имеют опыт работы 25-35 лет.</p> <p>Организационная структура относится к линейному типу. Высоквалифицированный педагог организует учения школьников на научном уровне, с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей специфики обучения и воспитания учащихся средствами музыки. Необходимость принятия директором управленческих решений заключается в том, чтобы научиться уметь слушать и слышать каждого музыканта, дирижировать всем оркестром. Директор нацеливает педагогический коллектив на решение важных психологических проблем. Мобилизация педагогов школы на разработку проблемы воспитания у учащихся интереса к музыке, поиск каждым педагогом истоков интереса, путей и средств его воспитания, является результатом значительного повышения результативности всего учебно-воспитательного процесса. Руководитель должен стимулировать проявление творческой инициативы подчинённого, который практически всегда считает, что лучше лишний раз спросить руководителя, чем решать задачу самому</p> <p>. Не желая рисковать, подчиненный стремится разделить с руководителем ответственность или полностью снять ее с себя.</p>
5. Культура и образ организации	<p>Данное учреждение по своим масштабам относится к средней организации, так как в этой организации работают не менее 30 человек и не более 50.</p> <p>В ДШИ существует материальная (денежные поощрения) так и нематериальная (благодарности, грамоты) мотивация.</p> <p>Конфликты происходят чаще всего межличностные. Тут же находят компромисс, уступают в своих интересах, чтобы и спорщик сделал то же самое.</p> <p>На исследуемом учреждении присутствуют как односторонние так и многосторонние взаимоотношения.</p>
6. Система управления	<p>Детская школа искусств является учебно-воспитательным учреждением школьного типа. В ДШИ существует демократичный стиль управления. Школа является основной формой начального музыкального образования. Школа самостоятельно организует учебно-воспитательный процесс, осуществляет свою деятельность с учетом местных социально-экономических условий, национальных и региональных особенностей в соответствии с Конституцией РФ, законодательствами о народном образовании и на основе принципов гласности. Обучение в школе искусств осуществляется в двух направлениях: начальное профессиональное образование, общеэстетическое образование.</p> <p>На основе этого Положения школа искусств разрабатывает свой статус, в котором конкретизирует задачи и функции учреждения, обозначает нормы и правила жизни коллектива с учётом его профиля, традиций и перспектив развития.</p>

	<p>Руководство школы искусств осуществляется на основе принципов единоначалия, коллегиальности, плановости и контроля на основе цельного взаимодействия администрации, педагогического коллектива, учеников, родителей и общественности.</p> <p>Высшим органом самоуправления школы является собрание трудового коллектива, который осуществляет свои полномочия на основе действующего законодательства.</p> <p>Непосредственное руководство учебно-воспитательным процессом и деятельностью школы осуществляет директор и его заместители. Они организуют исполнение законов РФ об образовании, культуре, языках решения государственных органов, собраний трудового коллектива школы.</p> <p>Директор школы назначается органом культуры по подчинению из числа специалистов, которые имеют соответствующее образование. Заместители директора, главный бухгалтер и другие сотрудники школы назначаются приказом по школе. В школе искусств создается педагогический совет, который определяют пути реализации содержания деятельности учебных планов, повышения педагогического уровня преподавателей. Совет организует работу по изучению и распространению передового опыта, повышению квалификации преподавателей, принимает решение по всем вопросам их профессиональной деятельности. Порядок и режим работы педагогического совета определяется статусом школы искусств. При наличии трех и более преподавателей одного вида искусства или специальности в школе, как правило, создаются отделы, отделения, руководители которых подтверждаются приказом по школе. По согласованию с соответствующим органом руководства школа может создавать филиалы.</p> <p>В школе искусств могут создаваться педагогические и ученические общественные организации и объединения, действующие в соответствии со своим статусом и положениями, которые не должны противоречить законодательству РФ и этому Положению.</p> <p>Отношения между школой искусств и органами культуры строятся на принципах гласности и демократии. Органы руководства оказывают помощь школам в комплектовании необходимыми педагогическими кадрами и повышению их квалификации, усовершенствованию учебно-воспитательного процесса, укреплению и развитию материальной базы, научном и методическом обеспечении.</p> <p>В учреждении культуры и особенно в детской школе искусств устанавливаются коллективные связи между субъектами познания, практики и управления. Именно дирекция и преподаватели есть коллективный субъект управления познавательной и творческой деятельностью в социальной среде, создающий условия для коллективного освоения культуры, снимающий противоречие между практикой и творческим процессом.</p>
--	--

Выявим сильные и слабые стороны внутри организации для того, чтобы можно будет определить функциональные области, которые требуют немедленного вмешательства или могут подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.

Функциональные зоны	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	1. Широкий спектр образовательных услуг 2. Качественное предоставление услуг	Не проводится исследование маркетинга рынка с целью выявления наиболее востребованных образовательных услуг
Производство	1. Оплата соответствует платежеспособности 2. Оборудованы кабинеты 3. оборудованы костюмерные, музыкальный зал, изостудия и т.д. 4. внедрены новые образовательные программы	Слабая материальная база
Финансы	Бесплатные образовательные услуги	Нехватка финансирования
Персонал	1. Выплата персоналу премиальные 2. Повышение уровня профессионального мастерства педагогов 3. Квалифицированные работники	Текучка кадров младшего обслуживающего персонала
Культура и образ учреждения	Эффективность и эстетика внешнего и внутреннего оформления здания, сохранность.	Снижение репутации школы

Итак, самая сильная сторона это качественное предоставление услуг, она является и самой важной и самое страшное - это нехватка финансирования. Поэтому нужно искать другие источники финансирования, открыть благотворительный фонд для поддержания организации.

Далее проведём анализ внутренней среды с помощью метода SWOT.
[1]

	Возможности 1. Ценность преподавания и развития	Угрозы 1. Снижение финансирования
Сильные стороны 1. Более образованное, динамичное, гибкое и молодое руководство среднего звена.	ПОЛЕ "СИВ" Повышение квалификации преподавателей	ПОЛЕ "СИУ" Устраивать дополнительные занятия
Слабые стороны 1. Нехватка финансирования	ПОЛЕ "СЛВ" Благотворительные театральные постановки (платный вход)	ПОЛЕ "СЛУ" Поиск дополнительных источников финансирования

Вывод: На основании проведенного SWOT-анализа были разработаны основные стратегии развития Тюльганской ДШИ, где особенно акцентирую внимание на стратегии такой как повышение квалификации преподавателей, для того чтобы повысить качество, эффективность преподавания и развития детей.

Заключение

Анализ внутренней и внешней сред - это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Конечно, не зная что происходит во внешнем окружении и не развивая свои внутренние компетентные стороны, предприятие очень скоро начнет терять конкурентное преимущество, а затем может просто исчезнуть с рынка.

Таким образом, можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения предприятие для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимания осуществлению анализа внешнего и внутреннего окружения. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть проведен с использованием методик, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении предприятия. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

Список использованной литературы

1. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. - М.: ЮНИТИ, 2008.
2. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Гардарика, 2009.
3. Волков О.И., Складенко В.К. Экономика предприятия: Курс лекций, М.:ИНФРА-М, 2009.
4. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. -- 2-е изд. -- М.: Финпресс, 2009.
5. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий. - СПб.: Издательство СПбУЭФ, 2009.
6. Елисеев А.С. Современная экономика: Учебное пособие - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008.
7. Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. -- М., 2008.
8. Кнорринг В.И. "Теория, практика и искусство управления". Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". М.: НОРМА-ИНФРА, 2010.
9. Козырев В.М. Основы современной экономики: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2008.
10. Производственный менеджмент: Учебник/ Под ред. В.А. Козловского. - М.: ИНФРА - М, 2009.
11. Попова, Г.В. Маркетинг: 2 издание, - СПб. : Питер, 2011, 192с.
12. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Экономика и управление. - М., 2005.
13. Складенко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: Учебник. - М.:ИНФРА-М, 2009.
14. Татарников Е.А. Экономика предприятия: учебное пособие для вузов. - М.: Издательство «Экзамен», 2008.
15. Управление организацией (предприятием): учебник/ А.А. Раздорожный. - М.: Издательство «Экзамен», 2008.
16. Эдвард Блэквелл. Как составить бизнес-план. Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2010.