

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Государственное и муниципальное управление»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование управления муниципальными предприятиями
(организациями) (на примере Новолялинского центра культуры)»

Студент

М. А. Желваков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А. А. Мусаткина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

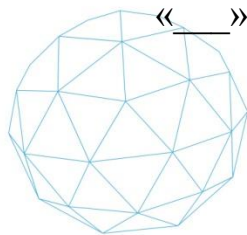
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« » _____ 2019 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Желваков Максим Александрович

Тема работы: «Совершенствование управления муниципальными предприятиями»

Научный руководитель: к.ю.н., доцент, Мусаткина Александра Анатольевна

Цель исследования - совершенствования управления предприятием на примере Новолялинского центра культуры.

Объект исследования – Новолялинского центра культуры.

Предмет исследования – теоретические и практические основы улучшения условий труда на примере Новолялинского центра культуры.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе

В настоящее время требуется создание новых условий и мощностей для развития и сохранения материально-технической и внедрения нового хозяйственного механизма в деятельность культурно-досугового центра.

Для решения проблем материально-технического обеспечения необходимо, проведение текущих и капитальных ремонтов, в том числе и на условиях софинансирования с использованием средств краевого бюджета. Необходимо продолжение работы по созданию условий для развития народного творчества и организации досуга населения.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы. Общий объем работы, без приложений, 50 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 4.

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы управления муниципальными организациями.....	6
1.1. Сущность и характеристика системы управления организацией	6
1.2. Методы улучшения системы управления организацией	9
1.3. Специфика управления муниципальными организациями	15
2. Анализ системы управления организацией на примере Новолялинского центра культуры	20
2.1. Организационно-экономическая характеристика Новолялинского центра культуры.....	20
2.2. Оценка системы управления Новолялинского центра культуры.....	25
2.3. Проблемы и недостатки управления Новолялинского центра культуры	27
3. Проект улучшения системы управления Новолялинского центра культуры	37
3.1. Направления улучшения системы управления Новолялинского центра культуры.....	37
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	43
Заключение	47
Список используемых источников.....	49

Введение

Одной из основных причин неэффективного функционирования предприятий РФ, низких темпов научно-технического прогресса, сложностей в реализации рыночного механизма хозяйствования являются организационные структуры, основанные на централизации, многоступенчатой иерархии, неизменности методов управления. Поэтому актуальной является проблема перестройки организационных структур управления предприятием. Это объясняется тем, что даже хорошо спроектированная организационная структура по течению времени начинает становиться неадекватной как во внешней, так и внутренней средам.

Возникает потребность в реструктуризации организационной структуры, что является не только неотъемлемой частью комплекса мероприятий радикальной экономической реформы, но и непременным условием ее осуществления. Избрание правильной модели организационной структуры - это основная задача руководителей еще в начале функционирования предприятия.

Однако анализ научных исследований ученых позволил установить, что на сегодня совершенствованию современных организационных структур управления предприятием не уделено достаточно внимания в финансово-экономической литературе. До сих пор остается нерешенным вопрос анализа основных факторов, влияющих на выбор организационной структуры управления предприятием; четко не зафиксирована взаимосвязь между организационной структурой управления предприятием и результатами его финансово-хозяйственной деятельности.

Это значительно усложняет процесс принятия обоснованных управленческих решений по функционированию и развитию предприятия в современных условиях хозяйствования

Целью данной работы является совершенствования управления предприятием на примере Новолялинского центра культуры.

В соответствии с данной целью поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и характеристика системы управления организацией;
- проанализировать методы улучшения системы управления организацией;
- рассмотреть специфику управления муниципальными организациями;
- дать организационно-экономическую характеристику Новолялинского центра культуры;
- дать оценку системы управления Новолялинского центра культуры;
- выделить проблемы и недостатки управления Новолялинского центра культуры;
- разработать направления улучшения системы управления Новолялинского центра культуры;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объектом данной работы является Новолялинский центр культуры.

Предметом данной работы являются теоретические и практические основы улучшения условий труда на примере Новолялинского центра культуры.

1. Теоретические основы управления муниципальными организациями

1.1. Сущность и характеристика системы управления организацией

В современной теории управления организационными системами, к сожалению, до сих пор нет общепризнанной в научном мире точки зрения на структуру предприятия как некоторой организации (или организационной системы). Однако существуют четко определенные понятия двух частных структур предприятия - производственной и организационной структуры в системе управления предприятием, которые, как правило, рассматриваются отдельно друг от друга. Популярна гипотеза о том, что на организационную структуру существенное влияние осуществляет тип технологии производственного процесса предприятия, то есть производственная структура считается первичной относительно организационной структуры предприятия.

Причем организационная структура управления организацией отражает организационный аспект процессов управления им, обеспечивает единство уровней и звеньев управления в их взаимосвязи и способствует сохранению устойчивого состояния предприятия, как организационной системы в процессе его функционирования во внешней среде в соответствии с определенными стратегическими перспективами его развития. С другой стороны, особенностью организационных систем, в том числе организаций, является наличие существенного влияния человеческого фактора на протекание процессов генерации и принятия решений. Поэтому естественно, что сначала такие системы были объектом исследований специалистов по социологии, психологии и «классической» экономики, которые считали процессы исследования и совершенствования организационных систем управления такими, которые не поддаются методам точных наук, а являются своеобразным искусством.

Позже получили признание и количественные методы исследования организационных систем управления, а с середины 70-х годов получили мощный толчок к своему развитию, а наиболее приемлемой с точки зрения практичности языком описания организационных структур и систем управления ими оказалась речь структурных схем. Определимся с категориальным аппаратом, в частности с такими понятиями, как «организационная система», «организационная структура», «система управления» и др. Проведенный нами обстоятельный библиографический анализ базовой терминологии, взятой из разных областей человеческой деятельности, так или иначе связан с исследованием различных аспектов функционирования организационных систем, процессов и механизмов управления ими, позволил выявить четкую эволюционную последовательность во взаимной трансформации и интеграции ее категорий. Проработав работы многих авторов, в которых они освещают этот вопрос с разных сторон [1-4; 6-11; 13-19 и др.], и пользуясь методом индукции, мы выделили инвариантное содержательное ядро, что, по нашему мнению, дает наиболее полное представление об исследуемом категориальном аппарате.

Не вызывает сомнений, что система, в частности организационная - это сложная понятийная конструкция, которая воплощает в себе диалектику взаимоотношений части и целого, а также отдельных ее частей между собой. Следовательно, одной из определяющих свойств абсолютно всех систем является их целостность, что в определенном смысле отражается такой категорией, как «структура». Поэтому структура системы - это неотъемлемый атрибут, который также требует четкого определения.

Таким образом, очевидно, что система управления организацией определяется прежде всего его организационной структурой и большей частью отождествляется с ней, когда речь идет об организации и протекании управленческих процессов, а также о контроле и управлении ими. Поэтому, соединив результаты проведенного нами морфологического анализа, можно употреблять термины «организационная структура организации»,

«организационная структура управления предприятием» и «организационная структура системы управления предприятием», что, по сути, является отражением одной категории.

В зависимости от характера связей между отдельными подразделениями предприятия различают разные типы организационных структур управления. Изучение практики деятельности отечественных и зарубежных предприятий свидетельствует о большом разнообразии их организационных структур управления, что определяется многими факторами. В специальной экономической литературе достаточно глубоко исследованы типы и принципы построения организационных структур управления на предприятиях.

Проведенный нами обстоятельный библиографический анализ имеющихся типов организационных структур управления предприятиями [7-9; 12; 18 и др.] позволил упорядочить их основные разновидности по степени структурной сложности и функциональной управляемости. Краткие результаты нашего анализа приведены в табл. 5.

Таким образом, перечисленные выше типичные организационные структуры управления «в чистом виде» не обеспечивают полного соответствия между достижением стратегических целей предприятия и его структурой, поэтому для эффективной поддержки реализации выбранной стратегии предприятия чаще всего используют два и более типов организационных структур управления одновременно, то есть реальные организации имеют такие организационные структуры управления на различных управленческих уровнях, которые вообще является симбиозом большинства перечисленных структур (смешанные организационные структуры).

При этом эффективность использования конкретного подхода к организации управленческой структуры существенно зависит от степени ее организации на реальном предприятии. Итак, сегодня уже наметилась тенденция развития систем управления предприятиями в современных

условиях отечественных экономических преобразований - это организационные нововведения, которые представляют собой особый вид инноваций, предусматривающий создание и использование новаций в пределах предприятия.

1.2. Методы улучшения системы управления организацией

Наше время характеризуется глубокими и быстрыми изменениями во всех сферах жизни, формируется новая экономика - экономика информационного общества. Вслед за изменениями в материальной основе общества, технологий создания продуктов и услуг неизбежно меняются и технологии социальные. В частности, происходят глубокие изменения в технологиях управления, способах организации, методах менеджмента. Организация может быть рассмотрена как сложная открытая система. Анализ системного подхода к управлению современными организациями обнаружил, что на нынешнем этапе, а именно применение интегрированной концепции управления, особую актуальность приобрели проблемы повышения управляемости организации с учетом информатизации и заостренности социальных аспектов управления [4, с. 3-8].

Система улучшения управления организацией – это творческий процесс, основанный на философии и интуиции менеджеров, таланте предвидеть будущие изменения, вести компанию к намеченной цели.

Процесс разработки стратегии управления на муниципальном предприятии, как и на предприятиях иных организационно-правовых форм собственности должен быть направлен на формирование по схеме «снизу - вверх» максимально возможно. Это значит, что каждое подразделение должно разработать собственную стратегию, которая должна быть представлена руководству и проверена с точки зрения о том, как они собираются добиться улучшения конкурентоспособности. Руководство компании должно действовать, как контролирующий орган с

профессиональной долей скептицизма, подвергая сомнению суждения, задавая вопросы, «почему так», «какие доказательства», «какие причины», «кто и как будет делать это», «чем ответят наиболее сильные конкуренты», «что ваш департамент будет делать, чтобы помочь другим в фирме». Это чрезвычайно важная стадия планирования.

Для определения перспектив развития муниципальных учреждений, необходимо разработать методику и провести сравнительный анализ видов работ, которые включает в себя: выбор предприятий-представители отраслей промышленности региона; встреча с руководством предприятий с целью получения необходимой информации проведение совещания и ознакомление специалистов для выполнения данного исследования; изучение деятельности отдельных репрезентативных предприятий; сбор показателей, представленных специалистами предприятий; ликвидация ненужной информации; систематизации информации, создание системы идентичные данные для сравнения и выявления тенденций в функционировании; анализ информации по каждому предприятию выборки; выявление тенденций в функционировании на основе определения динамики показателей, характерных для каждой организации; ранжирование частных показателей от максимального до минимального и оценкой предприятий; разработка метода для определения общей стоимости эффективности каждого объекта исследований; расчет индивидуального суммарного уровня эффективности предприятий; распределение показателей от максимального до минимального; выбор лидера-представителя с лучшими показателями; сравнение показателей.

Стратегии развития муниципальных предприятий должны быть основаны на эффективности использования активов для выполнения своей деятельности, отвечающей качественным показателям зарубежным аналогам развитых стран, разработать и внедрить инновационные роста производства на основе внедрения отечественного оборудования и техники для создания рабочих мест, разработать систему повышения уровня квалификации

специалистов и военнослужащих, повышения ответственности руководителей за выполнение возложенных функций, на повышение заработной платы младшего персонала, улучшение условий труда и экологической обстановки, для обеспечения роста прибыли и валового внутреннего продукта.

Таким образом, в современных условиях необходимо усилить уровень муниципальных организаций, чтобы у правительства появилась реальная возможность устранить недостатки в части распределения национального богатства путем регулирования и реформирования налогового законодательства, влиять на повышение уровня жизни населения.

Безусловно, основой успеха улучшения системы организацией является на рынке является ее способность адаптироваться, своевременное принятие решений в системе управления на основе полученной информации.

Если управленческое решение - совокупный результат творческого процесса субъекта управления (руководителя, органа управления) и действий объекта управления (исполнителя, трудового коллектива) по решению конкретной ситуации, сложившейся в данной системе (в организации, на предприятии, в подразделении), то ключевым звеном в процессе нахождения путей развития такой ситуации, бесспорно, будет информация. Потребности в ней существуют на всех стадиях управления, при осуществлении комплексного анализа организации.

Поэтому к информации возникают и особые требования: своевременность, достаточность, надежность, достоверность, соответствие конкретному вопросу, что рассматривается далее. Соблюдение этих требований возможно при создании соответствующей системы информационного обеспечения управления организацией [5, с. 6-7]. В свою очередь "адаптация предполагает изменение системы управления, под которой понимается совокупность целей, методов и средств их достижения" [2].

Цель и методы взаимосвязаны между собой. Каждой цели соответствуют определенные методы ее достижения. Поэтому менеджеру важно следить, чтобы цель отвечала методам деятельности. Методы менеджмента формируются в следующей последовательности: оценка ситуации и поставленных задач с целью определения основных направлений и видов воздействия; выбор состава методов и обоснование их качественных и количественных параметров; обеспечение условий для эффективного применения выбранных методов, и в конечном итоге формируют технику и технологию управленческого труда [12, 13].

Все методы менеджмента руководитель рассматривает, как целостную систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, что взаимодействуют. На ОСУ влияют такие методы, как методы прямого воздействия, методы властного влияния, технологические, административные. ОСУ, как составляющая менеджмента, тесно связана с методами управления.

Таким образом, анализ организационного этапа развития любого экономического субъекта и его окружения позволяет [2]: анализировать существующую систему управления; выявлять ее преимущества и недостатки; оценивать ее эффективность на соответствие характеристик, наблюдаемых требованиям внешней среды; предлагать возможные изменения текущей системы управления; прогнозировать эффективность измененной системы управления. Одновременно с этим существует мнение, что соответствие периода развития предпринимательства и этапов организационного развития, в свою очередь, определяют возникновение определенных систем управления. Как следствие, узнав, как происходит развитие организации и как меняется ее внешняя среда, можно разрабатывать систему управления для будущих условий. Поэтому и возникает вопрос о необходимости изучения существующего состояния организации, проверки ее развития на выполнение требований современности и осуществления преобразований благодаря использованию соответствующих организационных и информационных технологий для решения

организационных проблем. Один из основателей нового менеджмента, ученый и консультант В. Деминг писал: "Самой целью менеджмента является создание организаций, в которых люди могли бы получать удовольствие от работы" [8].

Решение этой задачи возложено на менеджеров, в состав обязанности которых входит выбор таких систем и методов, которые позволили бы работникам реализовать собственные запросы и возможности. Ведь любой сотрудник организации является носителем информации о ней и источником получения сведений извне.

Процессный подход к видению организации, где руководство предсказывает результаты предыдущих действий, их влияние на производительность, затраты на следующих этапах. И поэтому стимулируют коллективные действия, которые способствуют повышению эффективности организации в целом. То есть поощрение получается не в случае достижения индивидуального результата, а лишь при условии получения общего результата, выполнении всего процесса, полного задач, привлечения коллективного потенциала. Но в данном подходе увеличивается количество объектов для рассмотрения - сотни и больше процессов, растет качественный уровень масштаба системы, повышается уровень детализации описания объекта управления.

Поэтому управление переходит на новый уровень, который имеет другие по сложности характеристики - от производственного на корпоративный. В-третьих, с помощью управления качеством процессов, создания системы стратегического менеджмента процессов можно решить проблему сложности управления. В данном случае рассматривается иерархия процессного описания, концепция макропроцессов, что позволяет по-новому решать задачи координации подразделений, распределения ресурсов. Макропроцесс - это процесс, в реализации которого участвуют несколько подразделений, это путь в один из ключевых задач организации как единой системы. Как показывает практика, для большинства организаций типичное

количество макропроцессов не превышает 10 - максимум 20, что приемлемо для анализа, диагностики и проектирования организационных систем. При применении макропроцессного подхода снижаются расходы на управление при одновременном улучшении качества управления из-за повышения уровня согласованности действий подразделений в общем процессе достижения корпоративных целей. Процессное описание позволяет логически представить связь стратегических целей с организационной структурой и методами управления на корпоративном уровне, это логический, рациональный метод решения основных задач организационного проектирования и организации управления.

Перестройку системы управления организацией в любом случае связывают с использованием информационных технологий, построением соответствующей информационной системы. Чаще всего роль информационной системы в процессе совершенствования системы управления воспринимают с таких позиций последовательности развития организационных технологий:

1) развитие информационной системы является следствием развития организационных технологий и бизнес-методик. То есть сначала осуществляется реорганизация деятельности, разрабатывается системный проект информационного обеспечения, а только после внедрения нового режима работы осуществляется проектирование и внедрение новой информационной системы на предприятии;

2) развитие информационной системы должно стать движущей силой для развития организационных технологий и бизнес-методик. То есть организация перестраивается в соответствии с требованиями внедряемой информационной системы, отсутствуют анализ и нахождение эффективного процесса, не происходит тщательно взвешенная реорганизация способов выполнения процессов организации. Практика показывает, что следует согласиться с С. Волчковой и И. Балахоновым, если идти по первому пути, то совершенствование затянется на неопределенный срок. Это связано с низкой

квалификацией и мотивацией служб автоматизированных систем управления, которые должны разрабатывать новую корпоративную информационную систему, консалтинговых организаций в области постановки задач для разработки информационных систем класса ERP (Enterprise Resource Planning - планирование ресурсов предприятия).

1.3. Специфика управления муниципальными организациями

Эффективным инструментом управления социально-экономическим развитием муниципальных предприятий служит согласованная система показателей. Отечественные и зарубежные ученые разработали ряд методов управления предприятиями на основании сложившейся совокупности базовых показателей, которые отождествляются с индикаторами развития. Скажем, по концепции сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон их называют «драйверами результативности» и «результатирующими оценками» [1].

Первым шагом на пути к разработке и внедрению ключевых показателей эффективности в муниципальных предприятиях, то есть до достижения желаемого результата, является определение структуры основных задач.

На уровне работника муниципальных предприятий и на уровне организации в целом могут использоваться одни и те же принципы и критерии определения ключевых показателей эффективности, хотя параметры измерения будут разными.

Однако, все они должны соответствовать требованиям SMART (Specific быть конкретными, Measurable быть измеримыми, Achievable быть достижимыми, Realistic быть реалистичными, Time-bounded быть ограниченными во времени).

При использовании КРІ они должны:

- измеряться по одной методике;

- основываться на достоверных данных;
- быть понятными и простыми;
- соответствовать тому, что они измеряют.

Основными целями использования показателей эффективности в практике работы муниципальных предприятий являются:

- объективная и точная оценка деятельности муниципальных предприятий; совершенствование системы оплаты труда; уточнение должностных регламентов и инструкций;
- повышение достоверности информации о деятельности муниципальных предприятий (структурного подразделения);
- совершенствование организационной структуры муниципальных предприятий;
- анализ соответствия функций муниципальных предприятий потребностям общества;
- создание системы обратной связи чиновников с потребителями муниципальных унитарных предприятий и повышения прозрачности деятельности муниципальных унитарных предприятий.

Для служащих муниципальных предприятий использование методики КРІ обеспечивает прозрачность критериев системы их оценки; ясность перспектив карьерного роста; наглядность оценки компетенций (оценка дается в четких цифрах и динамике); повышение мотивации достижения успехов в процессе обучения; ощущение значимости своей работы [1].

Один из важных аспектов - это разделение результатов деятельности служащих муниципальных унитарных предприятий на непосредственные (outputs measures) и конечные (outcomes measures) [2].

В практике КРІ используются различные показатели [1]:

- количественные - объективно измеряются в числах, имеющих определенный экономический или физический смысл, например, в гривнах, часах, процентах;
- качественные - субъективно оцениваются в баллах, соответствующих

различным уровням достижения результата. Например, качество исполнения документов, соблюдение трудовой дисциплины и др.;

- индивидуальные - предназначены для оценки результатов, которые зависят только от усилий конкретного сотрудника. Это может быть, например, количество административных услуг, которые предоставил этот служащий;

- командные - оценивают результаты работы проектной группы, структурного подразделения или всего муниципального унитарного предприятия. Это может быть общий объем выполненных проектов, удовлетворенность потребителей услуг;

- финансовые - отражают финансовые результаты деятельности структурного подразделения или служащего. Например, рентабельность продаж, чистая прибыль;

- нефинансовые - демонстрируют рыночное положение организации и эффективность внутренних бизнес-процессов. Это может быть доля рынка, производительность труда, уровень конкурентных преимуществ.

При применении системы КРІ в муниципальных унитарных предприятиях ни один отдел и ни один служащий не должны оставаться без назначенного показателя, а формулировка «Положения о КРІ» должна быть настолько точна, чтобы позволять отследить результативность и оценить вклад каждого служащего. Определение целей деятельности муниципальных унитарных предприятий входит в зону ответственности представителей высшего руководства, но реализуют намеченное именно сотрудники.

Поэтому очевидно, что отсутствие конкретных задач, а также соответствующей системы оценки и мотивации приводит к тому, что исполнители не координируют свои действия с задачами муниципальных унитарных предприятий и не имеют возможности ориентироваться в стратегических приоритетах. Внедрение системы КРІ позволяет увеличить контроль за деятельностью служащих со стороны общества, поскольку таким образом выстраивается эффективная система управления, направленная на

результат.

Например, при реализации кадровой технологии КРІ очень важно, чтобы примененные показатели были понятны всем служащим. КРІ позволяет свести представление о том, как надо работать, в частности, выполнять проект, в понимание, как предоставить целевую направленность деятельности сотрудников и подразделений. Общая для всех система координат позволяет ориентироваться в процессе принятия и выполнения решений, повысить эффективность деятельности муниципальных унитарных предприятий и направить усилия служащих на достижение стратегических целей организации.

Фактором успеха в муниципальных унитарных предприятиях считается совершенствование системы управления персоналом. Она обеспечивается за счет кадровой политики, и представляет собой комплекс мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и формирования коллектива, который способен обеспечивать эффективное функционирование.

Разработка любых стратегии управления должна производиться на основе определение потенциала муниципальной организации, оценки ее ресурсов и возможностей, анализа внутренних факторов, способных обеспечить укрепление позиций организации на рынке, а также разработки мер, направленных на приспособление к изменяющимся условиям внешней среды. Определение правильной стратегии помогает руководителям понять, что ждет организацию через несколько лет, в зависимости от влияния разнообразных факторов, а также что необходимо предпринимать, чтобы достичь поставленных целей и обеспечить устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе.

Принятие стратегических решений предполагает, что организация определяет основные направления действия в зависимости от приоритетности целей. Поэтому, можно выделить различные виды стратегий, которые нацелены на оптимизацию деятельности муниципальной организации:

– Товарная стратегия организации – эта стратегия направлена на разработку улучшения товарного ассортимента, а также определение поведения организации на рынке сбыта, объемах и способах реализации товарной продукции и её качества и т.д. [6, с. 21];

– Финансовая стратегия – это решения, связанные с обеспечением организации денежными средствами. Формирование эффективной системы управления денежными ресурсами организации позволят осуществить анализ возможностей, потенциала организации и увеличения конкурентоспособности в том или ином сегменте бизнеса [10];

– Организационная стратегия – решения, связанные осуществлением трудового процесса; – Стратегия внешнеэкономической деятельности – решения, согласно которым определяются правила и приемы поведения организации на внешнем рынке, а также принципы осуществления экспортно-импортных операций с учетом определенных законов;

– Стратегия маркетинга - стратегия, направленная на упрощение процесса приспособления организации к условиям рынка, с помощью проведение мероприятий по налаживанию сбыта продукции, а также маркетингового исследования;

– Стратегия стимулирование персонала - стратегия, основанная на выработке стимулов, побуждающих работников стремится к достижению долговременных целей организации; –

При выборе стратегии организации должна отталкиваться от множества факторов и от целей, которые она ставит перед собой. Классификация стратегий разнообразна, и часто, одна стратегия может определяться по нескольким классификационным признакам. Принято рассматривать стратегии по блокам: уровень принятия решений, базовые или эталонные стратегии, стратегии достижения конкурентных преимуществ, стадия жизненного цикла организации, отраслевые стратегии и т.д.

2. Анализ системы управления организацией на примере Новолялинского центра культуры

2.1. Организационно-экономическая характеристика Новолялинского центра культуры

Новолялинский центр культуры одно из старейших учреждений культуры в Новолялинском городском округе. Основной деятельностью центра культуры является изучение, предоставление населению разнообразных услуг социально-культурного, просветительского, и развлекательного характера.

Культурно-массовая работа учреждения ориентирована на разные возрастные и социальные категории населения. Как и у многих наших коллег (Центров культуры) основным предназначением является предоставление людям культурно-досуговых услуг самого разного характера.

Сотрудники организации создают и организуют работу творческих коллективов для разных возрастов. Проводят различные по форме и тематике культурно- массовые мероприятия, праздники, представления, фестивали и конкурсы, вечера, игровые и конкурсные программы, новогодние спектакли, организуют и проводят концерты, культурно-зрелищные выставочные мероприятия.

И всем этим занимаются с безграничной любовью и самоотдачей. Все, кто посещал наши концерты и мероприятия, отмечают, что они проходят на высоком уровне, и всегда это много позитивных эмоций, большой профессионализм и масса ярких впечатлений. Наряду с праздниками и мероприятиями, которые уже стали традиционными, внедряются новые творческие проекты, направленные на пропаганду и развитие хорового, вокального и хореографического творчества на территории Новолялинского городского округа.

Эти проекты пользуются огромным успехом у жителей округа. Также

хочется отметить фестивали и конкурсы, которые проходят на базе учреждения: фестиваль школьных хоровых коллективов «Весна Победы», открытый конкурс детского и юношеского творчества «Серебряное копытце», открытый фестиваль народной песни «Лялинское поречье», фестивали детского творчества «Веселые нотки» и «Мамина радость».

Самая главная ценность учреждения – это его работники и участники художественной самодеятельности и любительских объединений. В учреждении работает 15 клубных формирований, в которых занимается более трехсот человек. В том числе 12 коллективов самодеятельного художественного творчества. Это они повышают имидж не только учреждения, но и имидж Новолялинского городского округа, участвуя в конкурсах и фестивалях различного уровня, где получают очень высокие оценки своего творчества. Ежегодно копилка центра культуры пополняется дипломами международных, областных и районных конкурсов и фестивалей.

Руководство Новолялинского центра культуры осуществляет начальник Управления, который на основе единоначалия, планирует работу Управления, обеспечивает выполнение задач и функций, занимается назначением и освобождением от должности, а также утверждает должностные инструкции и штатное расписание Управления. Управление культуры осуществляет функции и полномочия учредителя муниципальных учреждений культуры, определяет цели, условия и порядок деятельности муниципальных учреждений, утверждает их уставы, назначает на должность и освобождает от должности руководителей данных учреждений.

В настоящее время работа сферы культуры Новолялинского района осуществляется в рамках муниципальной программы «Развитие культуры и туризма на 2014-2020 годы» [18], ответственным исполнителем которой выступает Управление культуры.

Основными нормативно-правовыми актами, на которые основывается Новолялинский центр культуры является:

- муниципальная программа «Развитие культуры и туризма на 2014-

2020 годы»

- постановление главы Новолялинского городского округа Администрации Новолялинского городского округа от 12.09.2018 № 835 «Об утверждении муниципальной программы «Развитие культуры в Новолялинском городском округе до 2024 года»

- Постановление Правительства Свердловской области от 23.05.2014 № 441-ПП «О внесении изменений в План мероприятий («дорожную карту») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры в Свердловской области», утвержденный постановлением Правительства Свердловской области от 26.02.2013 № 224-ПП»;

- Приказ Министерства культуры Свердловской области от 30.06.2015 № 213 «Об утверждении Методических рекомендаций по проведению независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, расположенными на территории Свердловской области»

- Приказ Министерства культуры Свердловской области от 31.01.2018 г. № 22 «Об утверждении Перечня показателей оценки результативности и эффективности контрольной деятельности в Министерстве культуры Свердловской области »

Целями реализации муниципальной программы являются: создание условий для развития творчества населения, инноваций в сфере культуры, сохранение культурного наследия через эффективное использование культурного потенциала района; создание условий для формирования конкурентоспособной туристской отрасли. Программа ставит следующие задачи: создание условий для укрепления единого культурного пространства района; обеспечение условий для сохранения, функционирования и развития библиотечного и музейного фондов; осуществление эффективной кадровой политики.

Далее рассмотрим особенности фиксирования и расходов организации.

Новолялинский район является высокودотационным районом.

Собственные доходы в общей доходной части консолидированного бюджета района составляют - 8,0 процентов, а значит и финансирование отдельных отраслей (культура, спорт, молодежная политика) происходит по остаточному принципу.

Для рассмотрения бюджета необходимо понимать, что современный бюджетный процесс является программным – то есть государственная деятельность в любом направлении строится на основании программы (государственная, муниципальная, ведомственная), в нашем случае – на основании муниципальной долгосрочной программы, в которой могут быть выделены подпрограммы и разделы, в которых показаны бюджетные и внебюджетные средства из различных источников.

Финансы эти поступают на лицевой счет учреждения, открытый в территориальном казначействе.

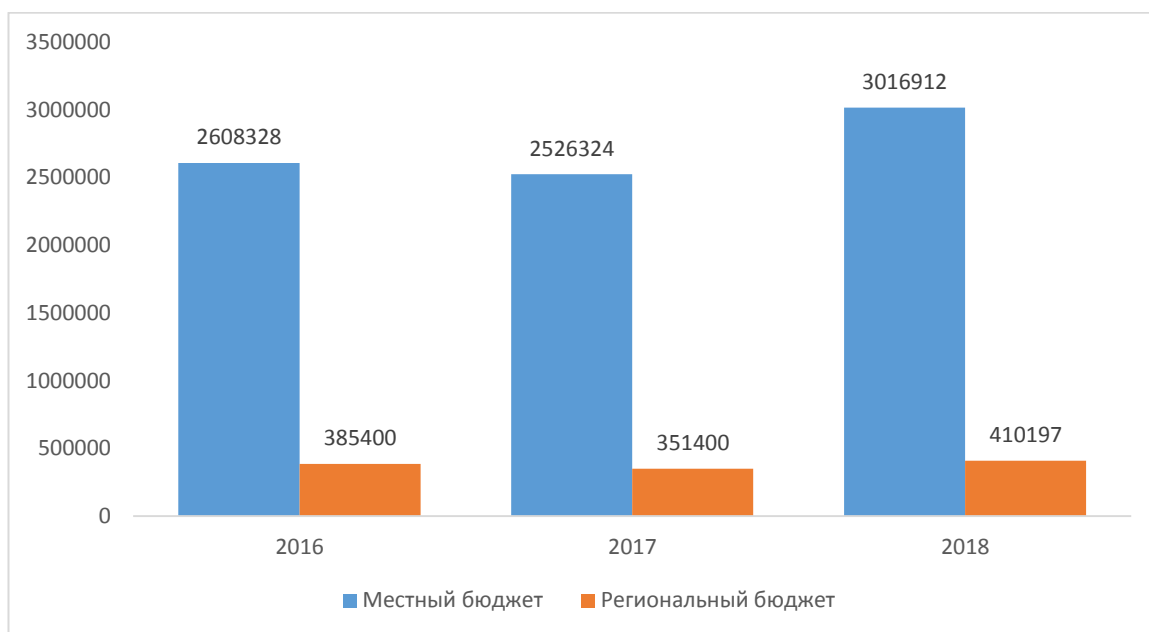


Рисунок 2.1 – Источники финансирования Новолялинского центра культуры

Финансирование отрасли и учреждения отражается в плане финансово-хозяйственной деятельности учреждения, который формируется на основании обозначенной руководителем потребности учреждения в финансах - с одной стороны, и финансовыми органами учредителя, которые анализируют возможность удовлетворения финансовой потребности в

разреze возможностей бюджета. Имеет смысл проанализировать общий объем средств, выделенных из районного бюджета на развитие организации за 2016, 2017, 2018 год

Финансирование из регионального бюджета осуществляется на целевой основе в рамках заключенных соглашений о предоставлении субсидий. Получение центром субсидий возможно лишь при соблюдении отдельных условий, изложенных в одном из постановлений Правительства Новолялинского района. Обратимся к содержательной части бюджета Новолялинского центра культуры 2018 года (рис. 2.2.):

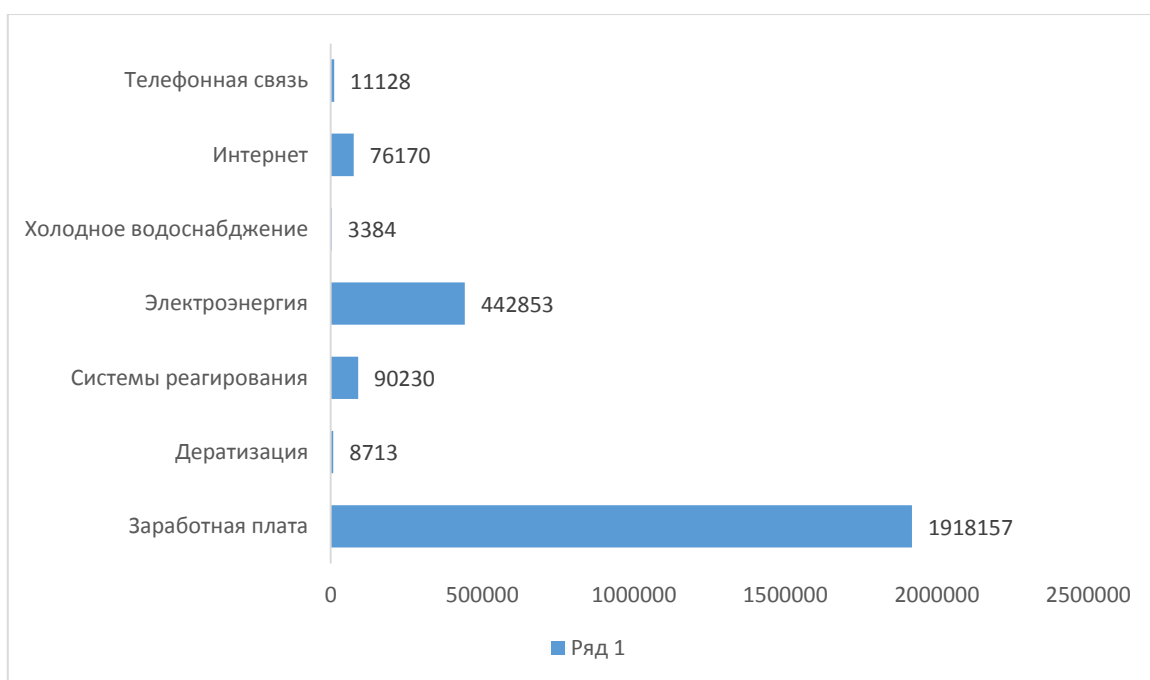


Рисунок 2.2 – Расходы Новолялинского центра культуры

Как видно, на расходы на достижение стратегических целей учреждения средств не выделено. Культурные проекты финансируются только за счет средств областного бюджета. Проекты муниципального значения не поддерживаются, а значит муниципальная молодежная политика практически не развивается, не решаются отдельные проблемы молодежи (которые в силах решить отрасль молодежной политики), свойственные именно территории Новолялинского центра культуры.

Можно предположить, что в связи с отсутствием финансирования на

развитие культурной политики в территории (проекты, акции, мероприятия), стратегические цели могут быть достигнуты не в полной мере, равно как и стратегические цели региональной молодежной политики

2.2. Оценка системы управления Новолялинского центра культуры

Цели управления персоналом в Новолялинском центре культуры:

1. Организация такой системы отбора и найма кадров, которая позволяет привлекать к работе только самых достойных.
2. Постоянное развитие персонала на благо компании.
3. Создание для персонала всех необходимых условий для качественной трудовой деятельности.
4. Содействие персоналу в профессиональном развитии. Миссия в области управления персоналом – привлечение квалифицированных сотрудников и повышение их квалификации для максимально качественного обслуживания клиентов.

Основываясь на целях и миссии в области управления персоналом, можно сказать, что кадровая стратегия направлена на привлечение наиболее квалифицированных специалистов, а также на постоянное повышение квалификации уже привлеченных специалистов. Отбор кадров и наем персонала в Новолялинском центре культуры.

Организационная структура организации показана на рисунке 2.3.

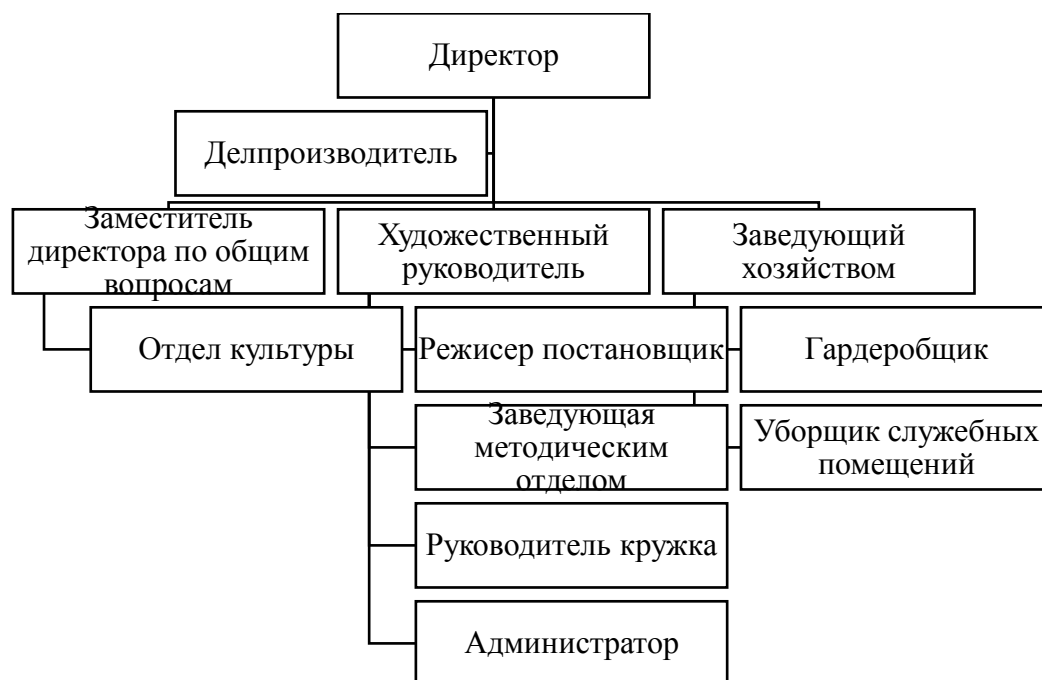


Рисунок 2.3 – Расходы Новолялинского центра культуры

Для специалистов заработная плата состоит из оклада и премии. Оклад специалистов составляет в среднем 12 000 – 14 000 руб. Премия составляет 20- 50% от оклада

Для исполнителей оплата труда также состоит из оклада и премии (в зависимости от объема продаж). Размер премии от 0 до 200% от оклада.

Всем сотрудникам периодически могут выдаваться определенные бонусы (как в денежном, так и в не денежном эквиваленте), но их использование происходит не часто.

Премии выплачиваются на основании разработанного «Положения о премировании». Оплата труда производится два раза в месяц, аванс 20 числа каждого месяца, окончательный расчет 10 числа каждого месяца. В целом, необходимо отметить, что в существующей системе мотивации существует ряд проблемных моментов: ограниченность мотивирующих средств и воздействий, работники не всегда видят связь между трудовым вкладом и уровнем материального вознаграждения, сотрудников не устраивает то, что в структуре оплаты труда преобладает премиальное вознаграждение, а не постоянный оклад.

Далее необходимо рассмотреть управление развитием персонала. Несмотря на небольшие размеры учреждения и ограниченность возможностей карьерного роста, в Новолялинском центре культуры уделяется внимание развитию персонала. Все сотрудники Новолялинского центра культуры проходили повышение квалификации, но с разной периодичностью.

Также в Новолялинском центре культуры отсутствует система адаптации, что приводит к высокому уровню текучести персонала на первоначальном этапе работы. Система контроля в Новолялинском центре культуры организована на всех уровнях: на низшем уровне директор контролирует деятельность специалистов и вспомогательного персонала. Деятельность бухгалтера также контролируется непосредственно директором компании.

В целом, необходимо отметить, что данная система является достаточно эффективной. Система контроля реализуется посредством отчетов, оперативок и т.д. В Новолялинском центре культуры сформирована достаточно эффективная система управления персоналом, тем не менее, в данной системе есть определенные недостатки и проблемные моменты, которые необходимо устранить для более эффективной деятельности предприятия.

2.3. Проблемы и недостатки управления Новолялинского центра культуры

Итак, прежде чем переходить к управлению Новолялинского центра культуры, рассмотрим недостатки управления культурой в регионе.

Сложившаяся ситуация в Новолялинском районе сложна и противоречива, ее нельзя оценить однозначно. Можно выделить следующие очевидные проблемы культуры в районе, которые характерны и для всей России:

1. Разрушение единого культурного пространства, размывание духовной самобытности, что приводит к унификации обычаев, традиций и образа жизни по зарубежным образцам. Отсюда стандартизация культурных запросов, утрата национально-культурной идентичности, разрушение культурной индивидуальности.

2. Ликвидация государственной монополии на культуру, что привело, с одной стороны, к большей свободе творчества и свободе выбора в сфере культуры, а с другой – к потере контроля за качеством и уровнем предлагаемой потребителю культурной продукции. Снижение роли государственных (федеральных и региональных) органов управления культурой и их возможностей влияния на положение дел в сфере культуры, муниципальных образований, ведет к нарушению конституционных прав граждан в сфере культуры.

3. Коммерциализация культуры, сопровождаемая низкопробными услугами, а не приоритетом духовной культуры и общечеловеческих ценностей. Как известно, музеи и библиотеки не представляют коммерческого интереса. Любые реформы эффективны лишь тогда, когда есть люди: понимающие назначение реформ и их конечную цель; умеющие проводить реформы и добиваться поставленных целей; способные объяснить широкой общественности смысл реформ и их необходимость для государства, для гражданина; умеющие свести к минимуму негативные последствия отдельных преобразований на первом этапе проведения реформ.

Учреждений культуры района и смене их учредителей и подведомственности: из структуры администрации муниципального учреждения исключено структурное подразделение Управление культуры, для учреждений дополнительного образования детей и центральной районной библиотеки учредителем осталась Администрация района, прочие же учреждения культуры перешли на уровень городских и сельских поселений.

Далее в таблице 2.1 представлена характеристика степени

использования различных методов управления в организации. Процент использования методов управления определен экспертным путем. В качестве экспертов выступил управленческий персонал организации в количестве 5 человек. На основе их оценки был выведен средний процент использования методов управления.

Таблица 2.1 – Характеристика степени использования различных методов управления в Новолялинском центре культуры

Группа методов	Виды используемых методов	% использования
1. Организационно распорядительные	1.1. Организационное воздействие. 1.2. Распорядительное воздействие. 1.3. Материальная ответственность и взыскания. 1.4. Дисциплинарная ответственность и взыскания. 1.5. Административная ответственность.	35%
2. Экономические	2.1. Заработная плата 2.2. Премия 2.3. Бонусы	50%
3. Социально-психологические	3.1. Социально-психологическое планирование. 3.2. Социально-психологический анализ. 3.3. Социальная и моральная мотивация и стимулирование. 3.4. Удовлетворение культурных и духовных потребностей. 3.5. Формирование коллективов, групп. 3.6. Анализ и совершенствование социально-психологического климата в коллективе и его оптимизация. 3.7. Установление социальных норм поведения. 3.8. Установление моральных санкций и поощрений. 3.9. Развитие у работников инициативы и ответственности.	15%

Из таблицы 2.1 следует, что экономические методы занимают центральное место (50%). Заработная плата выражает главный интерес работников. Премия, материальная помощь, вознаграждение – все это стимулирует персонал в целом. Такие формы поощрения имеют для

персонала количественную ценность, вызывают у работников заинтересованность в конечных результатах труда.

Организационно-распорядительное воздействие обеспечивает дисциплинированность и порядок в коллективе. Персонал старается выполнять свои должностные и рабочие инструкции, сотрудники боятся быть уволенными (35%)

Социальное и моральное стимулирование, методы убеждения играют особую роль, но не столько значимы для работников Новолялинского центра культуры. Хотя для руководства необходимость использования в практике социально-психологических методов очевидна, т.к. они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности каждого работника, видеть изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения (15%). Основу стратегии управления персоналом составляют экономические методы. Именно они мотивируют персонал к эффективному труду. Поэтому можно сказать, что мотивация выступает движущей силой реализации стратегии в области управления персоналом. В подтверждении данного факта, подробно остановимся на проведении анализа мотивации персонала организации. С целью выявления источников мотивации работников организации и уровня их удовлетворенности условиями работы проведено исследование по девяти мотивационным факторам и проанализированы результаты. Исследование проводилось в ноябре 2018 г.

В исследовании принимали участие все работники Новолялинском центре культуры. Респондентам предлагались рабочие материалы и памятки по правильному заполнению бланков. После проведения анкетирования, полученные материалы были обработаны и сделаны соответствующие выводы.

Для проведения исследования была разработана анкета на основе методики, представленной в книге Одегова Ю.Г. «Мотивация персонала. Практические задания». При разработке анкеты были использованы

материалы HR-Portal. Целью проводимого анкетирования стал анализ системы мотивации и стимулирования Новолялинском центре культуры. Результаты анкетирования будут использованы в процессе разработки рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в организации.

Задачей анкетирования стал сбор информации о том, что для сотрудников Новолялинского центра культуры является наиболее привлекательным в его работе, что, вызывает трудности, какие мотивы побуждают его к деятельности, выявление наиболее движущих мотивов и дальнейшая обработка полученных данных и сравнение реального уровня мотивации с желаемым. Первые несколько вопросов о возрасте, поле, стаже работы в организации являются, чисто информативными, но представляют большой интерес для анализа.

. Каждый пункт вопроса должен быть оценен по пятибалльной шкале. Соответственно 1 балл – не удовлетворен, а 5 баллов – полностью удовлетворен. На основании ответов каждого из сотрудников выявляется среднестатистическая картина по организации (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Степень удовлетворенности персонала условиями работы в Новолялинском центре культуры

Фактор мотивации	Оценка				
	1	2	3	4	5
Режим работы	1	2	3	4	5
Рабочее место	1	2	3	4	5
Обеспечение необходимыми материалами	1	2	3	4	5
Система обучения (тренинги, семинары)	1	2	3	4	5
Система нематериального вознаграждения	1	2	3	4	5

Пятый вопрос является не менее важным и определяет приоритетность мотивирующих факторов для сотрудников. Работники, участвующие в 50 анкетировании должны расставить факторы мотивации в порядке убывания их приоритетности, основываясь на желаемом состоянии (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Ранжирование мотивирующих факторов

№	Факторы мотивации
1	Условия труда
2	Хороший коллектив
3	Карьерный рост
4	Профессиональный рост
5	Надежность организации
6	Социальные льготы
7	Материальное поощрение
8	Самовыражение, творческая деятельность
9	Социальные гарантии
10	Стабильность заработка

Шестой вопрос помогает провести оценку уровня мотивации персонала. Этот вопрос включает факторы мотивации, которые участники анкетирования должны оценить по десятибалльной шкале на основании реальной ситуации в организации. Анализ уровня мотивации позволяет делать выводы и менять систему мотивации для увеличения эффективности труда работников, на базе реальных данных, собранных от первоисточника (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Оценка уровня мотивации

№	Фактор мотивации	Оценка
1	Интерес к содержанию выполняемой работы	1-10
2	Возможность к самореализации	1-10
3	Психологический климат в коллективе	1-10
4	Условия труда	1-10
5	Организация труда	1-10
6	Перспективы существования предприятия	1-10
7	Стиль вышестоящего руководства	1-10
8	Уровень профессионализма руководителей	1-10
9	Оплата труда	1-10

В результате проведенного анкетирования получены такие данные анализа системы мотивации в Новолялинском центре культуры:

1) Средние оценки удовлетворенностью условиями работы персоналом Новолялинском центре культуры (таблица 2.5). Средние оценки были получены путем суммирования всех полученных оценок деленных на общее

количество анкетированных.

Таблица 2.5 – Степень удовлетворенности персонала условиями работы

Условие	Средняя оценка
Режим работы	4
Рабочее место	4
Обеспечение необходимыми материалами	3
Обеспечение необходимыми материалами	2
Система обучения (тренинги, семинары)	2
Система нематериального вознаграждения	60%

Из ответов по данному пункту можно сделать вывод, что самыми неудовлетворяющими работников условиями труда являются пункты «система обучения» и «система нематериального вознаграждения», так как по ним получены самые низкие средние оценки. Степень удовлетворенности условиями работы не высокие, но и не предельно низкие, это свидетельствует о том, что Новолялинском центре культуры заботится об условиях труда сотрудников, но есть недочеты в системе нематериального поощрения и недостаточно развита система обучения персонала.

2) Приоритетность мотивирующих факторов для сотрудников (таблица 2.6).

Данная расстановка приоритетов среди персонала связана с тем, что средний возраст сотрудников 35 лет. В данном возрасте для человека важны стабильный заработок, самовыражение, хорошие условия труда, надежность организации и социальные гарантии, то есть первые пять пунктов.

Таблица 2.6 – Ранжирование мотивирующих факторов

№	Факторы мотивации
1	Стабильность заработка
2	Самовыражение, творческая деятельность
3	Условия труда
4	Надежность организации
5	Социальные гарантии (льготные путевки для сотрудников и их детей)
6	Материальное поощрение (ежемесячная премия 40%)
7	Хороший коллектив
8	Социальные льготы

9	Профессиональный рост
10	Карьерный рост

Если провести ранжирование по возрасту, то можно заметить, что разница факторов мотивации сотрудников меняется в зависимости от возраста и стажа работы. Например, у молодых специалистов на первый план выходят: карьерный рост, хороший коллектив, материальное поощрение и социальные гарантии. Последним пунктом в анкете был вопрос по определению уровня мотивации персонала (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Оценка уровня мотивации

№	Фактор мотивации	Оценка
1	Интерес к содержанию выполняемой работы	5,5
2	Возможность к самореализации	6,8
3	Психологический климат в коллективе	5,4
4	Условия труда	5,3
5	Организация труда	6,1
6	Перспективы существования предприятия	5,3
7	Стиль вышестоящего руководства	7,2
8	Уровень профессионализма руководителей	8,5
9	Оплата труда	3,2
10	Средняя оценка системы стимулирования	5,9
11	% удовлетворенности системой стимулирования	59%

Оценки факторов мотивации из вопроса анализа уровня мотивации персонала свидетельствует о невысоком уровне мотивации сотрудников. Остальные пункты имеют оценки от 6,1 до 5,3. Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. В качестве проблемных моментов в системе управления персоналом можно выделить недостатки в системе мотивации персонала. В ходе проведенного анализа такой системы и ранжирования мотивационных факторов в организации, было выявлено, что стимулирование здесь носит преимущественно материальный характер, совсем отсутствует нематериальные методы стимулирования труда персонала. На основании выявленных недостатков и проблемных моментов в системе управления персоналом Новолялинского центра культуры будут

разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в Новолялинском центре культуры.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что система управления в целом в Новолялинском центре культуры организована достаточно эффективно, но в ней имеется ряд проблемных моментов, среди них: не использование нематериальной мотивации, отсутствие комнаты отдыха для сотрудников, отсутствие системы аттестации и адаптации персонала, недостаточное использование возможностей обучения и повышения квалификации

Социальный эффект выражается в повышении социальной роли культуры в формировании гармоничной личности и, как следствие, в создании благоприятной общественной атмосферы. Социальный эффект будет выражаться, в частности:

- в укреплении единого культурного пространства района как фактора сохранения ее целостности;
- в создании благоприятных условий для активной и разнообразной творческой деятельности жителей;
- в осуществлении эффективной кадровой политики в сфере культуры, в том числе в создании дополнительных рабочих мест.

Главным в управлении сферой культуры является создание условий для свободного развития культурной деятельности, её стимулирования, защиты от проникновения чуждых высокой нравственности веяний. В Управлении культуры при осуществлении управленческих функций в основном применяются организационно-административные и экономические механизмы. Организационно-административный механизм управления выражается в системе распределения полномочий (прав и обязанностей), фиксируемой в организационных документах (уставах, положениях, должностных инструкциях). Экономический механизм представляет собой систему финансового обеспечения, экономический расчёт и экономическое стимулирование. Управление культуры в качестве участника бюджетного

процесса, является главным распорядителем средств районного бюджета.

3. Проект улучшения системы управления Новолялинского центра культуры

3.1. Направления улучшения системы управления Новолялинского центра культуры

Проблема сокращения государственных расходов на сферу культуры и искусства. Сегодня рассчитывать на увеличение финансирования сети учреждений данной сферы за счет бюджетных средств маловероятно, особенно учитывая их преимущественную дефицитность проблема низкого уровня заработной платы работников организаций культуры.

Поэтому органам власти всех уровней следует заострить внимание на данной проблеме, организовать контрольные мероприятия с целью ее решения. Необходимость изменения правовой базы в сфере культуры и принятие нового закона «О культуре», как уже говорилось выше, объясняется объективными фактами. Еще в 2011 году проект Федерального закона «О культуре» был внесен в Государственную Думу, но до сих пор действующим остается закон «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» 1992 года.

Данные нормативы должны учитывать гарантированную часть оплаты труда сотрудников учреждений культуры не ниже средней зарплаты по региону РФ. Такой подход позволит оптимизировать бюджетное финансирование культурной сферы и приведет к отказу от практики финансирования по остаточному принципу. Необходимой составляющей данного закона должны стать механизмы внебюджетного финансирования деятельности учреждений культуры, отдельных культурных проектов, должно быть уделено внимание формам и алгоритмам организации частного и государственного партнерства в сфере культуры.

Повышение темпов экономического развития, переход экономики к инновационному типу ее развития, повлекли за собой структурные

изменения в экономике, привели к возрастанию роли человеческого капитала в социально-экономическом процессе.

Значительная роль в формировании человеческого капитала, создающего экономику знаний, отводится сфере культуры. Соответственно, требуется переход к качественно новому развитию библиотечного, выставочного дела, концертной, деятельности традиционной народной культуры.

Широкое внедрение инноваций, новых технологических решений позволяет повысить доступность культурных услуг, сделать культурную среду более насыщенной, отвечающей растущим потребностям личности и общества. Проанализировав опыт работы Новолялинского центра культуры, было выявлено, что деятельность этого учреждения организована в различных направлениях.

Как показали исследования, жители поселений достаточно активно откликаются на предложения МБУК, услуги учреждения пользуются достаточным спросом, также население достаточно активно формирует запрос для сферы культуры. Но основной проблемой остается слабая материально-техническая база, низкий уровень финансирования учреждения, также, для расширения аудитории и качественного предоставления услуги необходимо пересмотреть некоторые позиции по организации работы МБУК.

Оказавшись в условиях рынка, учреждению необходимо активно работать над проблемами привлечения посетителей и созданием востребованных форм работы.

Одной из первостепенных проблем в работе учреждений культуры является кадровое обеспечение.

Не секрет, что основная масса работников культурных учреждений не имеет профильного образования.

«Потребляя услуги по предоставлению условий для занятий народным творчеством, население производит в конечном результате услуги в виде концертных номеров, произведений декоративно-прикладного творчества и

т.п. Исходя из этой особенности задача специалиста, методиста (менеджера) социально-культурной деятельности заключается в управлении процессом производства и потребления культурно-досуговых услуг. Их задача не создавать произведения, а найти способ, метод вовлечения населения в культурный процесс, донесения до потребителя услуг культуры и создание условий для достижения наиболее максимального эффекта от услуги.

Следовательно, необходимо предусмотреть проведение учебно-методических мероприятий для сотрудников СК, ДК с целью осуществления связи с "внешней средой", осмысления и своевременного доведения до каждого члена коллектива социального заказа, современных тенденций, нормативно-правовых и программно-методических требований вышестоящих органов культуры, трансляции лучшего опыта специалистов учреждений. Также, для повышения эффективности деятельности коллектива необходима диагностика, коррекция и повышение уровня профессионализма и квалификации сотрудников в том числе посредством самообразования; выявление, обобщение и распространение передового опыта; стимулирование инновационной деятельности, творчества и инициативы сотрудников; развитие экспериментальной работы.» [16,3-15]

Главное и обязательное условие: в основе проектной деятельности должно лежать новшество. В противном случае неизбежны перегибы, когда модным словом «проект» назовут установку памятника, работу кружка в доме культуры, издание книги и т. д. В нашем случае интересны два вида проектов.

1. «Внутрисферные». Предполагают внедрение новшеств в организацию культурных мероприятий, уставную деятельность учреждений культуры, поддержку творческих деятелей (мастер-класс для молодых режиссеров, школа реставраторов, виртуальный музей).

2. Социокультурные . Направлены на изменение социальной среды, т. е. улучшение социальных показателей: снижение уровня преступности, наркомании, социальной напряженности методами и средствами культуры.

Отсюда назначение социальных проектов в сфере культуры, оно состоит в следующем: делать людей более культурными, а значит более любознательными, компетентными и терпимыми, предотвращать распространение социальных пороков; в художественной форме влиять как на поверхностные, так и на глубинные свойства личности – соответственно, настроение и мировоззрение, отношение к современным процессам и явлениям; формировать подготовленного потребителя культурного продукта; делать среду визуально богаче и разнообразнее; формировать узнаваемый позитивный имидж территории среди жителей и во внешней среде.

Качественный проект может существенно изменить общественную жизнь и надолго остаться в памяти целевой группы, на которую был рассчитан. Еще один вопрос, требующий особого внимания в организации работы поселенческого учреждения культуры – материально – техническое оснащение.

Помещение должно соответствовать запросу посетителей, должно появиться «антикафе», или арт-зона, некое свободное пространство для неформального общения. Необходимо позаботиться о комфортном пребывании посетителей: кресла (диваны) с журнальными столиками между ними (вокруг одного такого столика смогут собраться до шести человек), здесь компания может поиграть в настольные игры, зона «кухни», где есть условия для перекуса, зона «конференц-зала», где можно проводить небольшие заседания, встречи, например, проектных команд.

Днем здесь могут проходить мастер-классы ("творческие кружки"), вечером - собираться компании старшей возрастной категории. Это площадка, призванная вернуть людям то, что утрачено уже не одно десятилетие - чувство единства, общности, это источник культуры и среда комфортного развития социума.

«Что касается библиотечного дела, сегодня уже невозможно представить полноценное информационное обслуживание без использования электронных средств и источников информации. Приход новых

информационных технологий, основанных на применении электронных технических средств, значительно расширяет возможности информационного обслуживания. Появление новых электронных источников информации позволяет увеличить объем предоставляемой информации, изменить ее качественно, расширить перечень информационных услуг» [15, с. 18].

К числу этих новых источников информации можно отнести:

- электронный каталог
- корпоративные электронные каталоги
- электронные базы данных
- ресурсы Интернет.

Новый этап в информационном обслуживании читателей начинается с появления в библиотеке компьютеров. В процессе компьютеризации создаются необходимые материально-технические предпосылки для модернизации всей деятельности библиотеки, в том числе информационного обслуживания. Речь идет об оснащении библиотеки компьютерной техникой и программным обеспечением, создании автоматизированных рабочих мест, формированием локальной вычислительной сети, подключении к Интернет и т.п. Далее происходит формирование и использование информационных ресурсов.

Исходя из вышесказанного, следует отметить, что преобразованиям подвержены демографическая ситуация, потребности населения, система финансирования культуры, приоритеты социокультурной политики, пожелания учредителя и т.п.

Но успешный дом культуры должен своевременно и адекватно реагировать на внешнее переустройство, и тогда он будет интересен своему клиенту.

Это может проявляться в изменениях содержания культурно-досуговой деятельности, в предложении дополнительных услуг в соответствии с

требованиями времени, в формировании других, более конструктивных отношений с субъектами внешней среды и др.

От адекватности и своевременности этих реакций во многом зависит авторитет дома культуры и его будущее.

Для того чтобы отклики на вызовы внешней среды не были хаотичными и спонтанными, необходимо серьезно анализировать тенденции, пытаться их спрогнозировать и, конечно же, учитывать при планировании деятельности дома культуры. Отсутствие реакции культурно-досугового учреждения на изменение внешней среды свидетельствует о наступлении крайне нежелательного состояния – стагнации.

Это первый шаг к резкому снижению его авторитета среди местного сообщества.

Предложенные мероприятия являются новыми формами работы, которые ранее не использовались в практике Новолялинского центра культуры. Итак, основные предложенные мероприятия показаны на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Структура предложенной нами мероприятий по развитию Новолялинского центра культуры

Таким образом, в данном параграфе разработаны основные рекомендации по улучшению деятельности Новолялинского центра культуры. Далее рассчитаем эффективность данных мероприятий.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Необходимый объем финансирования предлагаемых мероприятий составит 100 тыс. рублей. Основным источником средств Объем средств регионального бюджета составляет - 10734,3 тыс. рублей, рублей

Непосредственным исполнителем мероприятий будет являться муниципальное бюджетное учреждение культур «Новолялинский центр культуры.

Исполнитель мероприятий несет ответственность за их качественное и своевременное выполнение, расходует выделенные денежные средства, строго по целевому назначению и предоставляет информацию и финансовый отчет о целевом использовании бюджетных средств.

Целевые индикаторы и показатели реализации мероприятия которые будут характеризовать их эффективность показаны в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Целевые показатели предлагаемых мероприятий

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год
Численность участников культурно-досуговых мероприятий	150	200	250
Количество социо-культурных проектов	5	10	12
количество клубных формирований	2	2	3
Количество обращений в библиотеку муниципального бюджетного учреждения культуры «Новолялинский центр культуры	5000	7000	12000
количество справок, консультаций для пользователей библиотек	100	150	200

Важное значение для успешной реализации данных мероприятий имеет прогнозирование возможных рисков, связанных с достижением целей, решением задач, оценка их масштабов и последствий, а также формирование системы мер по их предотвращению.

В рамках реализации данных мероприятий могут быть выделены

следующие риски ее реализации:

- правовые риски. Они связаны с изменением федерального, краевого законодательства, длительностью формирования нормативно-правовой базы, необходимой для эффективной реализации мероприятий.

Это может привести к существенному увеличению планируемых сроков или изменению условий реализации мероприятий. Для минимизации воздействия данной группы рисков в рамках реализации данных мероприятий планируется: на этапе разработки проектов документов привлекать к их обсуждению заинтересованные стороны, которые впоследствии должны принять участие в их согласовании; проводить мониторинг планируемых изменений в федеральном, региональном законодательствах в сферах культуры и смежных областях.

- финансовые риски связаны с возникновением бюджетного дефицита и недостаточным, вследствие этого, уровнем бюджетного финансирования, секвестированием бюджетных расходов на сферы культуры.

Способами ограничения финансовых рисков выступают следующие меры:

- ежегодное уточнение объемов финансовых средств, предусмотренных на реализацию мероприятий, в зависимости от достигнутых результатов;

- определение приоритетов для первоочередного финансирования;

- планирование бюджетных расходов с применением методик оценки эффективности бюджетных расходов;

- привлечение внебюджетного финансирования. - административные риски. Основными условиями минимизации административных рисков являются:

- заключение и контроль реализации соглашений о взаимодействии с заинтересованными сторонами;

- создание системы мониторингов реализации данных мероприятий;

Снижение влияния данной группы рисков предполагается посредством обеспечения притока высококвалифицированных кадров и переподготовки (повышения квалификации) имеющихся специалистов.

Достижение поставленной цели будет обеспечено посредством решения задачи по созданию оптимальных условий для эффективной организации культурного досуга населения.

Для реализации мер, направленных на развитие культурно-досуговой деятельности в Новолялинского центра культуры, запланированы следующие мероприятия:

- финансовое обеспечение выполнения муниципального задания Новолялинского центра культуры;

- проведение учебно-методических мероприятий и подготовка информационно-методических материалов для культурно-досуговых учреждений поселения;

- поддержка местных инициатив, социо - культурных проектов.

- укрепление материально-технической базы учреждений культуры за счет оснащения их спецоборудованием, в том числе организация зон комфортного общения (арт-пространства «Лавочка») для посетителей учреждения;

- повышение квалификации кадров;

- проведение мониторинговых исследований в сфере традиционного народного творчества и культурно-досуговой деятельности;

- оказание поддержки индивидуальным участникам, коллективам самодеятельного народного творчества, мастерам декоративно-прикладного творчества для участия во всероссийских, межрегиональных фестивалях, конкурсах.

Таким образом, наша новизна составляет в разработке мероприятий развития муниципального образования Новолялинского центра культуры.

Кроме того, в рамках своего развития Новолялинского центра культуры необходимо привлекать частных спонсоров. Новолялинский центр культуры

может предложить своим спонсорам различные рекламные возможности:

- размещение рекламной информации, логотипа спонсора на всех возможных площадках организации и рекламных носителях;
- привлечение специалистов учреждения для создания рекламной продукции спонсора и их участие в рекламных акциях;
- предоставление интерьеров здания, костюмов, декораций и другой атрибутики;
- предоставление помещений учреждения культуры для мероприятий спонсора;
- участие в корпоративных мероприятиях спонсора сотрудников учреждений культуры;
- проведение детских новогодних представлений и спектаклей для сотрудников компании;
- проведение совместных благотворительных акций;
- бесплатные билеты на мероприятия как форма поощрения сотрудников компании-спонсора (к юбилею, дню рождения, профессиональному празднику).

Следует обратить внимание на увеличение мотивации потенциальных спонсоров. Постоянные партнеры учреждений культуры, члены «клубов друзей», ассоциаций привлекаются за счет репутации организации, ее имиджа, поэтому забота о позиционировании, поддержании престижа становится одной из главных забот в культуре. При этом вопросами поиска новых ресурсов и спонсоров заниматься должны не только Новолялинский центр культуры, помощь в этом должны оказывать и органы местного самоуправления района.

Заключение

Основная деятельность учреждений, связанная с развитием и проведением культурно - досуговых мероприятий финансируется недостаточно для развития культуры.

Материально - техническое оснащение учреждений культуры отстает от современных требований и остро нуждается в укреплении и совершенствовании.

В то же время, наполняемость залов при проведении мероприятий, во многом зависит от комфортности и дизайна помещений, новизны и яркости сценического оформления, качества звуко- и свето- оборудования, современной системы безопасности.

Недостаточное финансирование и слабая материально - техническая база культурно-досугового центра увеличивают разрыв между культурными потребностями населения и возможностями их удовлетворения. Несмотря на недостаточное финансирование, Новолялинского центра культуры продолжает развиваться.

В настоящее время требуется создание новых условий и мощностей для развития и сохранения материально-технической и внедрения нового хозяйственного механизма в деятельность культурно-досугового центра.

Для решения проблем материально-технического обеспечения необходимо, проведение текущих и капитальных ремонтов, в том числе и на условиях софинансирования с использованием средств бюджета.

Приобретение для клубов сценического оборудования, специализированной мебели, оргтехники. Необходимо продолжение работы по созданию условий для развития народного творчества и организации досуга населения, поддержку различных видов традиционных художественных промыслов, организацию деятельности клубов по интересам и любительских объединений, развитие культурно-массовых форм досуга, удобных зон неформального общения.

Библиотека Новолялинского центра культуры нуждаются в пополнении своих фондов, в развитии материально-технической базы, модернизации и оснащении современным оборудованием, в том числе компьютером.

В рамках реализации предлагаемых мероприятий предусматривается решение следующих основных задач:

- Развитие культурно-досуговой деятельности,
- обеспечение максимальной доступности для населения культурных услуг в сфере культуры и искусства,
- создание условий для повышения качества и разнообразия услуг, предоставляемых в сфере культуры;
- развитие библиотечного дела;
- улучшение материально-технической базы учреждений культуры, развитие культурно-досуговых учреждений как центров общения;
- формирование творческих способностей личности, выявление и поддержка талантливых детей и молодежи, в том числе через проектную деятельность.

Список используемых источников

1. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. СПб.: Серия «Университетский учебник», 2015. – 129 с.
2. Панфилова, А. П. Менеджмент персонала. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала / А.П. Панфилова. - М.: ИВЭСЭП, Знание, 2014. - 536 с.
3. Виноградская А. М. Коммерческое предпринимательство: современное состояние, стратегии развития: Монография / А. М. Виноградская. - М.: Центр учебной литературы, 2014. - 807 с.
4. Томилов В.В. Основы теории и практики формирования организационной культуры экономических систем // Экономика строительства. — 2013. — № 12. – С. 51-62.
5. Камерон К., Куинн Р.. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2013. – С. 81.
6. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / Б. М. Генкин. - М.: Норма-ИНФРА, 2013. - 384 с.
7. Активизация инновационной деятельности: организационно-правовое и социально-экономическое обеспечение: монография / А. И. Амоша, В. П. Антонюк, А. И. Землянкон и др. / Ин-т экономики пром-сти. - Белгород, 2012. - 328 с.
8. Гринева В. М. Проблема управления персоналом предприятия. Научное издание / В. Гринева, А. М. Ястремская. - М.: Изд. МГЭУ, 2012. - 192 с.
9. Управление персоналом: Учеб. пос. / В. Данюк, В. М. Петюх, С. А. Цимбалюк и др .; Под общ. ред. В. М. Данюка, В. М. Летюха. - М.: МГУ, 2014.- 398 с.
10. Семькина М. В. Мотивационные условия развития труда в условиях конкурентной среды / В. Семькина // Региональные перспективы. - 2013. - № 3-4. - С. 234 - 236.

11. Корицкий А. В. Истоки и основные положения теории человеческого капитала / А. В. Корицкий // Креативная экономика. - 2012. - № 5 (5). - С. 3-10.
12. Becker, Gary S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 2d ed. New York: Columbia University Press for NBER 2010. С. 13-20.
13. Абдукаримов, И.Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности) [Текст]: Учебное пособие / И.Т. Абдукаримов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
14. Балашов А.П. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие. – М.: НИЦ-ИНФРА-М. – 2014. – 230 с.
15. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
16. Гарнова, В.Ю. Экономический анализ [Текст]: Учебное пособие / Н.Б. Акуленко, В.Ю. Гарнова, В.А. Колоколов; Под ред. Н.Б. Акуленко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 157 с.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент: Электронный учебник для вузов - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2014. – 362 с.
18. Дробышева Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст]: Учебное пособие - 3-е изд. М.: Дашков и К. – 2014. – 152 с.
19. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения [монография] / А. Л. Еськов.- Донецк: НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти, 2013. - 390 с.
20. Колот А.М. Мотивация персонала: учеб. пособие. / А.М. Колот. - М.: МГУ, 2012. - 337 с.
21. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: двенадцать факторов / Ш. Ричи, П. Мартин / Пер с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАИА, 2014. - 397 с.

22. Семькина М. Мотивация труда: теория и практика регулирования [Монография] / В. Семькина. - Кировск: Пик, 2013 - 426 с.

23. Стахов А.В. Оценка мотивационного потенциала персонала предприятия, его мониторинг и применения / А.В. Стахов // Россия: аспекты труда. - № 8. - 2014. - С. 42-48.

24. Стахов А.В. Формирование мотивационного потенциала отечественных предприятий в рамках реализации европейской модели качества / А.В. Стахов // Экономика и государство. - № 4. - 2014. - С. 86-91.