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

Международный институт экономики, менеджмента
и информационных систем

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

Тема выпускной квалификационной работы
«Управление стратегическими изменениями в организации (на материалах КГАУ «Краевой дворец молодежи»)»

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Выполнил студент
2 курса, группы 2.202м
Бердюгин К.М.
_____
Руководитель
канд. экон. наук, профессор
Соколова О.Н.
Председатель ГЭК
_____
_____

Барнаул 2024

Министерство науки и высшего образования РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Алтайский государственный университет»

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС

кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

направление Менеджмент

группа 2.202м_____

ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

СТУДЕНТ
Бердюгин Константин Михайлович
1. Тема работы

«Управление стратегическими изменениями в организации (на материалах КГАУ «Краевой дворец молодежи»)»

2. Срок сдачи студентом законченной работы
07.06.202

3. Исходные данные по работе
Данные КГАУ «Краевой дворец молодежи»

4. Содержание разделов ВКР (наименование глав)

Введение
1. Теоретические основы управления стратегическими изменениями в организации
2. Анализ управления стратегическими изменениями в организации (на материалах КГАУ «Краевой дворец молодежи»)
3. Рекомендации по совершенствованию управления стратегическими изменениями в КГАУ «Краевой дворец молодежи»
Заключение
Список использованных источников

5. Перечень графического материала
Таблицы и рисунки

6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал	Задание принял
Введение 1. Теоретические основы управления стратегическими изменениями в организации 2. Анализ управления стратегическими изменениями в организации (на материалах КГАУ «Краевой дворец молодежи») 3. Рекомендации по совершенствованию управления стратегическими изменениями в КГАУ «Краевой дворец молодежи» Заключение Список использованных источников	Канд. экон. наук, Профессор О.Н. Соколова	18.03.2024	07.06.2024

7. Дата выдачи задания
18.03.2024

Руководитель выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации):

_____

(подпись)

Студент

_____

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ 8
1.1 Сущность и виды стратегических изменений в организации 8
1.2 Методы и факторы стратегических изменений в организации 20
1.3 Особенности управления стратегическими изменениями в государственной организации 23
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА МАТЕРИАЛАХ КГАУ «КРАЕВОЙ ДВОРЕЦ МОЛОДЕЖИ») 30
2.1 Краткая характеристика организации и организационная структура управления 30
2.2 Анализ финансово-экономической деятельности 34
2.3 Анализ стратегических изменений в организации 40
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КГАУ «КРАЕВОЙ ДВОРЕЦ МОЛОДЕЖИ» 45
3.1 Рекомендации по совершенствованию управления стратегическими изменениями 45
3.2 Оценка предоставленных рекомендаций 48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 59
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность разработки стратегических изменений развития государственных автономных учреждений связана с тем, что в современных условиях все больше учреждений осознают необходимость изменений, а также то, что для них жизненно важно не только иметь стратегию, но и следовать ей, то есть осуществлять управление ходом реализации стратегических изменений.

При этом эффективность реализации стратегических изменений во многом определяется тем, насколько полно соблюдается последовательность этапов стратегического планирования и реально осуществляется контроль за процессом реализации стратегических изменений на всех его стадиях. При этом стратегический менеджмент рассматривается как инструмент повышения эффективности деятельности государственных автономных учреждений. Разработка стратегических изменений развития государственных автономных учреждений – это часть стратегического управления, включающая в себя совокупность задач по разработке и реализации стратегических изменений развития государственных автономных учреждений.

Проблематика разработки стратегических изменений развития государственных автономных учреждений связана с обоснованном формировании обоснованных выводов о возможностях и ограничениях реализации стратегических изменений; разработке вариантов стратегических изменений, оценке их с учетом социально-экономической ситуации в стране и регионе, а также уровня эффективности деятельности государственных автономных учреждений; в выборе наиболее предпочтительного варианта стратегических изменений с учетом ее экономической и социальной эффективности.

Цель работы: разработать рекомендации по совершенствованию управления стратегическими изменениями в КГАУ «Краевой дворец молодежи».

Задачи работы:

1. Исследовать теоретические основы управления стратегическими изменениями в организации.

2. Выполнить анализ управления стратегическими изменениями в организации (на материалах КГАУ «Краевой дворец молодежи»).

3. Представить рекомендации по совершенствованию управления стратегическими изменениями в КГАУ «Краевой дворец молодежи».

Объект исследования: КГАУ «Краевой дворец молодежи»

Предмет исследования: управление стратегическими изменениями в организации.

Методы: анализ, синтез, сравнение, сопоставление, графический.

Теоретическая основа исследования. С целью выполнения настоящего исследования задействованы труды различных авторов, в том числе таких так Р.И. Акмаева, С.П. Бараненко, Е.А. Бреусова, Е.В. Смирнова, И.В. Василевская, М.Ю. Васильев и других.

Практическая значимость заключается в возможности использования результатов исследования для деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи».

Научная новизна исследования заключается в том, что:

- выявлены особенности стратегических изменений в государственной организации;

- показана последовательность этапов управления стратегическими изменениями в государственной организации.

По структуре работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, а также приложения.

В первой главе исследуются теоретические основы управления стратегическими изменениями в организации, в том числе рассматривается сущность стратегических изменений в организации, определяются методы и факторы стратегических изменений в организации, выявляются особенности управления стратегическими изменениями в государственной организации.

Во второй главе представляется анализ управления стратегическими изменениями в организации (на материалах КГАУ «Краевой дворец

молодежи»), в том числе представляется краткая характеристика организации и организационная структура управления, выполняется анализ финансово-экономической деятельности, определяется анализ стратегических изменений в организации.

В третьей главе разрабатываются рекомендации по совершенствованию управления стратегическими изменениями в КГАУ «Краевой дворец молодежи», в том числе определяются рекомендации по совершенствованию управления стратегическими изменениями, выполняется оценка предоставленных рекомендаций.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и виды стратегических изменений в организации

Стратегические изменения как основа развития организации представляет собой набор правил, которые определяют выбор средств достижения целей, и является тем инструментом, который позволяет организовать работу по достижению цели. В качестве инструментов реализации стратегических изменений может служить стратегические изменения развития, которая определяет направления развития и определяет цели развития организации.

Под стратегией организации различными авторами понимаются и даются различные определения, например, что это комплексный план развития. Под стратегическими изменениями можно понимать направление развития в определенный период времени. Некоторые считают, что стратегию можно рассматривать как совокупность главных целей и основных способов достижения. Также одно из определений стратегических изменений гласит, что это симбиоз запланированных действий и реакций н непредвиденные ситуации. Отдельные авторы считают, что стратегическим изменением также можно считать обязательство действовать определенным образом.

В настоящее время нестабильной экономики имеется высокая значимость разработки стратегических изменений. При этом существует много различных подходов к определению сущности стратегических изменений, и, соответственно, факторов, влияющих на их формирование. Стратегические изменения нужно разрабатывать с учетом долгосрочного характера, но на базе гибкости, то есть в случае необходимости стратегические изменения должна быть скорректирована с учетом новых реалий, поэтому стратегию нужно разрабатывать по частоте в зависимости от кардинальных новых условий работы [5].

На рисунке 1 отражена модель стратегических изменений.

Рисунок 1 – Модель стратегических изменений

Согласно данным рисунка 1 модель стратегических изменений включает в себя с учетом времени постепенные, либо радикальные изменения. При этом постепенные изменения подразумевают в себе опережающую стратегическую адаптацию и стратегическую пассивность под воздействием внутренних изменений до той поры пока не наступает определенная точка «кризиса». После этой точки, как правило, идут радикальные изменения, которые уже характеризуются отстающей стратегической адаптацией, радикальной стратегической адаптацией и стратегической трансформацией под воздействием внешних изменений.

Современная теория менеджмента различает несколько типов стратегических изменений [8].

Базовые стратегические изменения представляет собой набор из трех различных вариантов действий, которые могут быть задействованы в определенный момент времени. Каждый из этих вариантов отвечает за один из этапов стратегического цикла. Обычно стратегические изменения являются частью более общих стратегических изменений организации и определяют,

каким образом организация должна добиваться поставленных целей. В самом общем виде стратегию можно определить, как план управления фирмой, в котором определены и интегрированы все стратегические решения, определяющие будущее состояние деятельности [3].

Стратегические решения по базовым стратегическим изменениям выступают в качестве основы для принятия решений по отдельным планам, так как они определяют основные направления деятельности организации. В то же время, стратегические изменения организации должны быть согласованы с общей стратегией развития региона или государства. При разработке и реализации стратегических изменений организации необходимо учитывать ряд особенностей. Во-первых, это характер деятельности организации, который определяется его профилем. Во-вторых, организация может иметь различную степень концентрации.

Конкурентные стратегические изменения представляют собой способы, с помощью которых организация стремится сохранить или увеличить свою долю рынка. Стратегические изменения дифференциации предполагает формирование организации, которая предлагает рынку изделия, существенно отличающиеся от изделий конкурентов. Такой вид стратегических изменений присущ организациям-новаторам и организациям, действующим на рынке, где мало организаций-конкурентов. Дифференциация может быть достигнута за счет уникальности услуг, его превосходящих по качеству, новизне, назначению [9].

Деловые стратегические изменения представляет собой процесс принятия решений, которые нужны для того, чтобы успешно действовать в различных ситуациях и достигать поставленных целей. По сути, деловые стратегические изменения – это совокупность управленческих решений, направленных на достижение целей организации. Стратегические решения принимаются высшим руководством. В то время как оперативные решения принимаются руководством подразделений и непосредственно связаны с их деятельностью.

Деловые стратегические изменения представляет собой систему действий, направленных на реализацию целей организации. От того, насколько правильно разработаны стратегические изменения, зависит успех развития.

Стратегические изменения – это выбор путей и средств достижения целей, которые формулируются в виде конкретных долгосрочных и краткосрочных задач. Стратегические изменения можно рассматривать как процесс последовательных шагов, ведущих к достижению целей.

В зависимости от того, какие цели ставятся, стратегических изменений подразделяют на следующие виды:

1) Стратегические изменения роста. При этой стратегических изменений организация стремится занять более выгодное положение на рынке, чем конкуренты, для чего увеличивает объем выпуска продукции.

2) Стратегические изменения сокращения. Организация стремится к снижению издержек и расходов.

3) Стратегические изменения специализации. Эта стратегические изменения ориентированы на достижение высокой производительности в управлении.

4) Стратегические изменения комбинирования.

На рисунке 2 определены типы стратегических изменений, которые с точки зрения природы и конечного результата могут быть разделены на следующие виды:

– по природе подразумевают «взрыв» и по конечному результату «трансформацию» – стратегическое изменение «адаптация»;

– по природе подразумевают «взрыв» и по конечному результату «пересмотр» – стратегическое изменение «реконструкция»;

– по природе подразумевают «постепенность» и по конечному результату «трансформацию» – стратегическое изменение «эволюция»;

– по природе подразумевают «постепенность» и по конечному результату «пересмотр» – стратегическое изменение «революция».

Рисунок 2 – Типы стратегических изменений

М. Портер рассматривал три ключевые общие стратегических изменения: лидерство по затратам, индивидуализация и фокусирование [6].

Стратегические изменения лидерства по затратам представляет собой стратегию, основанную на использовании ресурсов предприятия с целью повышения конкурентоспособности его продукции.

Как правило, данные стратегические изменения применяются в следующих случаях:

– если организация не может обеспечить эффективность деятельность за счет использования возможностей имеющейся у него ресурсной базы;

– при наличии возможности привлечения новых ресурсов, способных обеспечить повышение эффективности деятельности.

Стратегические изменения индивидуализации представляет собой способ разработки и реализации стратегий, направленных на развитие эффективности деятельности организации. Стратегические изменения индивидуализации, как

правило, применяется в том случае, когда организация имеет относительно небольшую долю на рынке. На практике индивидуализация обычно используется для усиления дифференциации услуг, создания новых видов услуг, повышения качества услуг.

Стратегические изменения фокусирования представляет собой один из методов выбора целевого рынка, в рамках которого организация выбирает один сегмент клиентов и сосредоточивает усилия на нем. Если организация собирается работать только в одном сегменте, то она может обеспечить себе устойчивое преимущество в этом сегменте. В рамках стратегических изменений фокусирования организация может получить более высокую отдачу, чем при использовании стратегических изменений диверсификации [17].

Виды конкурентных стратегий по Г.Л. Азоеву соответственно могут быть выделены следующие:

1. Снижение себестоимости.
2. Дифференциация услуг.
3. Сегментирование рынка.
4. Внедрение новшеств.
5. Немедленное реагирование на потребности рынка.

Виды конкурентных стратегических изменений по Р.А. Фатхудинову соответственно могут быть выделены следующие [16]:

1. Стратегические изменения поведения организации на рынке.
2. Стратегические изменения охвата рынка.
3. Разработка новых услуг.
4. Ресурсная стратегические изменения.
5. Стратегические изменения ценообразования.
6. Стратегические изменения стимулирования сбыта.
7. Стратегические изменения рекламы услуг.

Виды конкурентных стратегий по А.Ю. Юданову и В.С. Ефремову соответственно могут быть выделены следующие:

1. Виолентные стратегические изменения представляют собой стратегию, которая направлена на увеличение эффективности за счет увеличения количества сделок, проводимых за единицу времени.

В условиях рынка она используется в основном в тех случаях, когда организация имеет большой оборот и не может позволить себе большие вложения в продвижение.

Однако это не означает, что организация должна отказаться от продвижения своих услуг.

Напротив, продвижение является важной составной частью стратегических изменений, направленных на улучшение эффективности деятельности [14].

2. Патиентные стратегические изменения представляет собой способ достижения стратегического преимущества, при котором организация в долгосрочной перспективе выигрывает за счет более низкого уровня издержек. В основе патиентной стратегических изменений лежит идея о том, что на рынке существует множество организаций, которые оказывают услуги, практически идентичные тем, что оказывает сама организация. Поэтому наиболее эффективной стратегией для данной организации является создание услуги-заменителя или услуги-донора, и использование его на своем рынке.

3. Коммутантные стратегические изменения представляют собой такую стратегию управления персоналом, при которой руководство организации, пользуясь методами отбора и найма, ориентировано на наиболее квалифицированных и компетентных работников [23]. В основе этой стратегических изменений лежат принципы:

– отбор и найм должны быть ориентированы на обеспечение высокого качества рабочей силы;

– должны быть созданы условия для развития персонала;

– управление персоналом должно быть направлено на развитие и совершенствование профессиональных навыков работников.

4. Эксплерентные стратегические изменения представляют собой стратегию, при которой предприятие стремится к максимальной эффективности за счет расширения своего бизнеса и завоевания новых рынков. При этом организация осуществляет поиск новых видов услуг и рынков сбыта, а также новых клиентов и поставщиков. Для реализации этой стратегических изменений требуются значительные средства, которые могут быть получены либо за счет внутренних источников, либо путем привлечения внешних инвестиций.

Третьим типом являются функциональные стратегические изменения.

В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова понимают под функциональными стратегическими изменениями те, которые разрабатываются на основе корпоративных и деловых стратегических изменений [9]. Функциональные стратегические изменения представляют собой план развития, в котором должны быть отражены все ключевые моменты деятельности, такие как:

1) основные цели;

2) стратегические цели;

3) стратегические изменения;

4) организация и управление стратегией;

5) планирование стратегических изменений;

6) реализация стратегических изменений.

Функциональные стратегические изменения – это не просто план действий, а система действий, направленная на достижение стратегических целей. Они являются основой для формирования и реализации общих стратегических изменений [25].

К основным типам функциональных стратегий относятся:

– стратегические изменения НИОКР представляют собой планирование и разработку научно-технической продукции. Она включает следующие этапы:

– определение потребности в новых разработках;

– разработку технического задания на разработку;

– подготовку документации для проведения тендеров; организацию и проведение тендеров на выполнение НИОКР;

– планирование бюджета и обоснование затрат на НИОКР.

К числу основных задач, реализуемых в рамках стратегических изменений НИОКР, относятся:

– создание новых материалов, внедрение новых технологий, увеличение производительности труда [20];

– производственная стратегические изменения представляет собой систему мер, направленных на достижение целей организации в условиях конкуренции.

При этом она должна быть направлена на решение следующих задач:

– увеличение объема продаж;

– формирование благоприятного имиджа организации;

– завоевание лидерства по показателям качества продукции;

– оптимизация производственных процессов;

– повышение уровня технического развития производства;

– маркетинговая стратегические изменения представляет собой систему мер, направленных на реализацию целей и задач предприятия в области маркетинга.

Маркетинговая стратегические изменения имеет следующие основные задачи:

– обеспечение эффективного управления маркетингом;

– совершенствование организационных структур управления маркетингом и их развитие;

– повышение качества и оперативности решений по всем видам маркетинговых проблем;

– достижение гибкости и адаптивности к внешним условиям рынка;

– разработка и внедрение новых технологий в сфере маркетинга [15];

– финансовая стратегические изменения представляет собой комплексный подход к управлению потоками денежных средств, направленным на создание условий для развития предприятия.

Финансовая стратегические изменения предприятия – это система долгосрочных целей его финансовой деятельности, определяемых общими задачами развития предприятия, а также выбор наиболее эффективных способов их достижения. При этом учитываются факторы:

– объективные особенности внешней среды, в которой действует предприятие;

– внутренние возможности и ресурсы предприятия;

– стратегические изменения управления персоналом представляет собой систему действий, направленных на обеспечение эффективного использования персонала предприятия.

Она включает в себя ряд взаимосвязанных мероприятий по управлению кадрами:

– планирование состава кадров, их структуры и движения;

– развитие трудовых ресурсов, повышение квалификации и профессионального мастерства;

– учет и анализ кадров;

– оценку кадров и их стимулирование;

– организацию труда и заработную плату;

– подготовку и переподготовку кадров;

– управление деловой карьерой;

– управление конфликтами и др.

Также можно выделить такие виды стратегических изменений как:

– стратегические изменения роста.

Стратегические изменения роста представляет собой подход к управлению бизнес-процессами, который фокусируется на повышении эффективности, не меняя при этом структуры компании [9]. В основе стратегических изменений роста может лежать принцип роста за счет

приобретения конкурирующих фирм. Стратегические изменения роста предполагает достижение высокого уровня рентабельности, в том числе за счет продажи избыточной части активов. Концепция стратегических изменений роста основывается на том, что рост в принципе не должен противоречить стратегическим целям компании.

– диверсифицированные;

– моностратегические изменения;

– мультиатрибутивные.

Стратегические изменения конкуренции имеют различные цели, например, связанные со снижением себестоимость (тогда ключевыми конкурентными преимуществами являются низкая себестоимость и цена продукции), возможно стратегические изменения преследует цель дифференциацию продукции (ключевыми конкурентными преимуществами являются уникальность продукции, ее высокое качество или дизайн), целью может быть проведение сегментирование рынка (ключевыми конкурентными преимуществами являются комплексное обслуживание сегмента), одной из целей может считаться внедрение новшеств (ключевыми конкурентными преимуществами являются работа в новой рыночной нише, где отсутствуют конкуренты), целью стратегических изменений также можно считать немедленное реагирование на потребности рынка (ключевыми конкурентными преимуществами являются опережение конкурентов за счет более мобильной системы управления).

Отдельно стоит упомянуть про стратегические изменения интегрированного действия, которые связаны с изменениями (по приобретению собственности и расширению изнутри), в качестве направленности действий рассматривают изменение положения предприятия внутри, и бывают двух видов (стратегические изменения обратной вертикальной интеграции и стратегические изменения вперед идущей вертикальной интеграции).

Таким образом, выделенные функциональные стратегические изменения также различаются по своим направлениям. Например, ценовые стратегических

изменений делятся на такие виды как дифференцированное ценообразование (выделяются такие виды как стратегические изменения скидок на вторичном рынке, стратегические изменения «случайных» скидок, стратегические изменения периодических скидок), конкурентное ценообразование (сюда относятся географическая стратегические изменения, стратегические изменения сигнализирования ценами, стратегические изменения проникновения на рынок, стратегические изменения «по кривой освоения») и ассортиментное ценообразование (стратегические изменения «имидж», стратегические изменения цен «выше номинала», стратегические изменения «комплект», стратегические изменения смешанных наборов, стратегические изменения «набор»). Исходя из этой классификации, стратегические изменения, разрабатываемая предприятием, может представлять собой совокупность нескольких типов стратегий. модель стратегических изменений включает в себя с учетом времени постепенные, либо радикальные изменения. При этом постепенные изменения подразумевают в себе опережающую стратегическую адаптацию и стратегическую пассивность под воздействием внутренних изменений до той поры пока не наступает определенная точка «кризиса». После этой точки, как правило, идут радикальные изменения, которые уже характеризуются отстающей стратегической адаптацией, радикальной стратегической адаптацией и стратегической трансформацией под воздействием внешних изменений. Модель стратегических изменений включает в себя с учетом времени постепенные, либо радикальные изменения. При этом постепенные изменения подразумевают в себе опережающую стратегическую адаптацию и стратегическую пассивность под воздействием внутренних изменений до той поры пока не наступает определенная точка «кризиса». После этой точки, как правило, идут радикальные изменения, которые уже характеризуются отстающей стратегической адаптацией, радикальной стратегической адаптацией и стратегической трансформацией под воздействием внешних изменений. Определены типы стратегических изменений, которые с точки зрения природы и конечного результата могут быть разделены на

следующие виды: по природе подразумевают «взрыв» и по конечному результату «трансформацию» - стратегическое изменение «адаптация»; по природе подразумевают «взрыв» и по конечному результату «пересмотр» - стратегическое изменение «реконструкция»; по природе подразумевают «постепенность» и по конечному результату «трансформацию» - стратегическое изменение «эволюция»; по природе подразумевают «постепенность» и по конечному результату «пересмотр» - стратегическое изменение «революция».

1.2 Методы и факторы стратегических изменений в организации

Рассмотрим наиболее распространенные методы и факторы стратегических изменений в организации различными авторами.

Стратегические изменения должны быть [10]:

– ориентированными на ценности и принципы компании, а также на видение и миссию;

– адекватными ситуации, которую они должны обслуживать;

– способными адаптироваться в ответ на изменения внешней среды;

– направленными на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ.

В стратегическом управлении выделяют три уровня управления:

– стратегический уровень;

– тактический уровень;

– оперативный уровень [6].

Отдельно стоит упомянуть про принципы стратегических изменений, к которым относятся рефлексия, диверсификация, самоопределение, ограниченная рациональность, самоорганизация, непрерывная адаптация, резервирование ресурсов.

Для того, чтобы разработать стратегию прибегают к различным методам и факторам, среди которых выделяются количественные и качественные.

В числе качественных методов и факторов разработки стратегических изменений можно выделять такие инструменты как экспертная оценка, SWOT-анализ, метод Дельфи, матрица БКГ, метод мозгового штурма, GAP-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ.

В числе количественных методов уже отдельно выделяются такие инструменты как оценка конкурентоспособности (сюда можно отнести сравнительный анализ с конкурентами, оценку финансового состояния, матрицу МакКинзи), далее можно проводить оценку состояния бизнеса (в том числе определять при этом рентабельность, прибыль, ликвидность и т.д.), проводится стратегический анализ рисков и неопределенности и стратегический анализ отрасли.

Таким образом, под стратегическими изменениями различными авторами понимаются и даются различные определения, например, что это комплексный план развития.

Другие авторы утверждают, что стратегические изменения представляют собой направление развития в определенный период времени.

Некоторые считают, что стратегические изменения можно рассматривать как совокупность главных целей и основных способов достижения.

Также одно из определений стратегических изменений гласит, что это симбиоз запланированных действий и реакций н непредвиденные ситуации. Отдельные авторы считают, что стратегическими изменениями также можно считать обязательство действовать определенным образом.

К принципам стратегических изменений относятся рефлексия, диверсификация, самоопределение, ограниченная рациональность, самоорганизация, непрерывная адаптация, резервирование ресурсов.

Для того, чтобы разработать стратегические изменения прибегают к различным методам и факторам, среди которых выделяются количественные и качественные.

Таким образом, стратегические изменения конкуренции имеют различные цели, например, связанные со снижением себестоимость (тогда ключевыми

конкурентными преимуществами являются низкая себестоимость и цена продукции), возможно стратегические изменения преследует цель дифференциацию продукции (ключевыми конкурентными преимуществами являются уникальность продукции, ее высокое качество или дизайн), целью может быть проведение сегментирование рынка (ключевыми конкурентными преимуществами являются комплексное обслуживание сегмента), одной из целей может считаться внедрение новшеств (ключевыми конкурентными преимуществами являются работа в новой рыночной нише, где отсутствуют конкуренты), целью стратегических изменений также можно считать немедленное реагирование на потребности рынка (ключевыми конкурентными преимуществами являются опережение конкурентов за счет более мобильной системы управления).

Отдельно стоит упомянуть про стратегические изменения интегрированного действия, которые связаны с изменениями (по приобретению собственности и расширению изнутри), в качестве направленности действий рассматривают изменение положения предприятия внутри, и бывают двух видов (стратегические изменения обратной вертикальной интеграции и стратегические изменения вперед идущей вертикальной интеграции).

Выделенные функциональные стратегические изменения также различаются по своим направлениям. Например, ценовые стратегических изменений делятся на такие виды как дифференцированное ценообразование (выделяются такие виды как стратегические изменения скидок на вторичном рынке, стратегические изменения «случайных» скидок, стратегические изменения периодических скидок), конкурентное ценообразование (сюда относятся географическая стратегические изменения, стратегические изменения сигнализирования ценами, стратегические изменения проникновения на рынок, стратегические изменения «по кривой освоения») и ассортиментное ценообразование (стратегические изменения «имидж», стратегические изменения цен «выше номинала», стратегические изменения

«комплект», стратегические изменения смешанных наборов, стратегические изменения «набор»).

1.3 Особенности управления стратегическими изменениями в государственной организации

Особенности управления стратегическими изменениями в государственной организации связаны с процессом разработки стратегических изменений, который состоит из нескольких этапов.

Именно в рамках разработки стратегических изменений может определить свои конкурентные преимущества, которые позволят ей занять лидирующее положение на рынке.

То есть в самом общем виде процесс управления стратегическими изменениями в государственной организации можно представить в виде следующей схемы (рис. 3).

Рисунок 3 – Процесс управления стратегическими изменениями в государственной организации

Рядом авторов выделяются и другая последовательность этапов управления стратегическими изменениями в государственной организации. Например, сначала проходит формулирование стратегических изменений (последовательность этапов при этом следующая, сначала определяется миссия, формулируются цели, устанавливаются стратегические альтернативы, оцениваются альтернативы и выбираются предпочтительные альтернативы), потом выполнение стратегических изменений (здесь имеются такие этапы как создание долгосрочной программы действий (разрабатывается стратегический бюджет), создается среднесрочный план (разрабатывается годовой бюджет) и создается краткосрочный план (разрабатывается месячный бюджет) и оценка результатов.

Другими авторами предлагается разрабатывать управление стратегическими изменениями в государственной организации по этапам в зависимости от осуществляемых действий и получаемых результатов от этого действия. Сначала проводится анализ, прогнозирование и мониторинг внешней среды (как результат имеется исследование и использование возможностей и угроз, стоящих перед организаций), далее определяется миссия как действие (в качестве результата имеется формулирование стратегического ориентира с учетом возможностей и угроз), потом проводится анализ внутренней среды (как результат выявляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы), формулируются цели (в виде результаты имеется выражение общего стратегического ориентира в форме конкретной цели с учетом выделенных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), планируются, реализуются и контролируются разработанные стратегических изменений (как результат имеется разработанная стратегические изменения и проводится управление основными способами ее достижения).

Таким образом, выявлено, что авторами выделяется следующая последовательность этапов управления стратегическими изменениями в государственной организации. Например, сначала проходит формулирование стратегических изменений (последовательность этапов при этом следующая, сначала определяется миссия, формулируются цели, устанавливаются стратегические альтернативы, оцениваются альтернативы и выбираются предпочтительные альтернативы), потом выполнение стратегических изменений (здесь имеются такие этапы как создание долгосрочной программы действий (разрабатывается стратегический бюджет), создается среднесрочный план (разрабатывается годовой бюджет) и создается краткосрочный план (разрабатывается месячный бюджет) и оценка результатов. Другими авторами предлагается разрабатывать управление стратегическими изменениями в государственной организации по этапам в зависимости от осуществляемых действий и получаемых результатов от этого действия. Сначала проводится анализ, прогнозирование и мониторинг внешней среды (как результат имеется

исследование и использование возможностей и угроз, стоящих перед организаций), далее определяется миссия как действие (в качестве результата имеется формулирование стратегического ориентира с учетом возможностей и угроз), потом проводится анализ внутренней среды (как результат выявляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы), формулируются цели (в виде результаты имеется выражение общего стратегического ориентира в форме конкретной цели с учетом выделенных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), планируются, реализуются и контролируются разработанные стратегических изменений (как результат имеется разработанная стратегические изменения и проводится управление основными способами ее достижения).

В целом по первой главе можно сделать следующие выводы.

– выявлено, что под стратегическими изменениями организации различными авторами понимаются и даются различные определения, например, что это комплексный план развития. Другие авторы утверждают, что стратегические изменения представляют собой направление развития в определенный период времени. Некоторые считают, что стратегические изменения можно рассматривать как совокупность главных целей и основных способов достижения. Также одно из определений стратегических изменений гласит, что это симбиоз запланированных действий и реакций н непредвиденные ситуации. Отдельные авторы считают, что стратегические изменения также можно считать обязательство действовать определенным образом. К принципам стратегических изменений относятся рефлексия, диверсификация, самоопределение, ограниченная рациональность, самоорганизация, непрерывная адаптация, резервирование ресурсов. Для того, чтобы разработать стратегию прибегают к различным инструментам, среди которых выделяются количественные и качественные. В числе качественных методов и факторов разработки стратегических изменений можно выделять такие инструменты как экспертная оценка, SWOT-анализ, метод Дельфи, матрица БКГ, метод мозгового штурма, GAP-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ.

В числе количественных методов уже отдельно выделяются такие инструменты как оценка конкурентоспособности (сюда можно отнести сравнительный анализ с конкурентами, оценку финансового состояния, матрицу МакКинзи), далее можно проводить оценку состояния бизнеса (в том числе определять при этом рентабельность, прибыль, ликвидность и т.д.), проводится стратегический анализ рисков и неопределенности и стратегический анализ отрасли;

– сделан вывод, что стратегические изменения конкуренции имеют различные цели, например, связанные со снижением себестоимость (тогда ключевыми конкурентными преимуществами являются низкая себестоимость и цена продукции), возможно стратегические изменения преследует цель дифференциацию продукции (ключевыми конкурентными преимуществами являются уникальность продукции, ее высокое качество или дизайн), целью может быть проведение сегментирование рынка (ключевыми конкурентными преимуществами являются комплексное обслуживание сегмента), одной из целей может считаться внедрение новшеств (ключевыми конкурентными преимуществами являются работа в новой рыночной нише, где отсутствуют конкуренты), целью стратегических изменений также можно считать немедленное реагирование на потребности рынка (ключевыми конкурентными преимуществами являются опережение конкурентов за счет более мобильной системы управления). Отдельно стоит упомянуть про стратегические изменения интегрированного действия, которые связаны с изменениями (по приобретению собственности и расширению изнутри), в качестве направленности действий рассматривают изменение положения предприятия внутри, и бывают двух видов (стратегические изменения обратной вертикальной интеграции и стратегические изменения вперед идущей вертикальной интеграции). Выделенные функциональные стратегические изменения также различаются по своим направлениям. Например, ценовые стратегические изменения делятся на такие виды как дифференцированное ценообразование (выделяются такие виды как стратегические изменения скидок на вторичном рынке, стратегические изменения «случайных» скидок, стратегические изменения периодических

скидок), конкурентное ценообразование (сюда относятся географическая стратегические изменения, стратегические изменения сигнализирования ценами, стратегические изменения проникновения на рынок, стратегические изменения «по кривой освоения») и ассортиментное ценообразование (стратегические изменения «имидж», стратегические изменения цен «выше номинала», стратегические изменения «комплект», стратегические изменения смешанных наборов, стратегические изменения «набор»);

– обнаружено, что модель стратегических изменений включает в себя с учетом времени постепенные, либо радикальные изменения. При этом постепенные изменения подразумевают в себе опережающую стратегическую адаптацию и стратегическую пассивность под воздействием внутренних изменений до той поры пока не наступает определенная точка «кризиса». После этой точки, как правило, идут радикальные изменения, которые уже характеризуются отстающей стратегической адаптацией, радикальной стратегической адаптацией и стратегической трансформацией под воздействием внешних изменений;

– определены типы стратегических изменений, которые с точки зрения природы и конечного результата могут быть разделены на следующие виды: по природе подразумевают «взрыв» и по конечному результату «трансформацию» – стратегическое изменение «адаптация»; по природе подразумевают «взрыв» и по конечному результату «пересмотр» – стратегическое изменение «реконструкция»; по природе подразумевают «постепенность» и по конечному результату «трансформацию» – стратегическое изменение «эволюция»; по природе подразумевают «постепенность» и по конечному результату «пересмотр» – стратегическое изменение «революция»;

– выявлено, что авторами выделяется следующая последовательность этапов управления стратегическими изменениями в государственной организации. Например, сначала проходит формулирование стратегических изменений (последовательность этапов при этом следующая, сначала определяется миссия, формулируются цели, устанавливаются стратегические

альтернативы, оцениваются альтернативы и выбираются предпочтительные альтернативы), потом выполнение стратегических изменений (здесь имеются такие этапы как создание долгосрочной программы действий (разрабатывается стратегический бюджет), создается среднесрочный план (разрабатывается годовой бюджет) и создается краткосрочный план (разрабатывается месячный бюджет) и оценка результатов. Другими авторами предлагается разрабатывать управление стратегическими изменениями в государственной организации по этапам в зависимости от осуществляемых действий и получаемых результатов от этого действия. Сначала проводится анализ, прогнозирование и мониторинг внешней среды (как результат имеется исследование и использование возможностей и угроз, стоящих перед организаций), далее определяется миссия как действие (в качестве результата имеется формулирование стратегического ориентира с учетом возможностей и угроз), потом проводится анализ внутренней среды (как результат выявляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы), формулируются цели (в виде результаты имеется выражение общего стратегического ориентира в форме конкретной цели с учетом выделенных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), планируются, реализуются и контролируются разработанные стратегических изменений (как результат имеется разработанная стратегические изменения и проводится управление основными способами ее достижения).

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА МАТЕРИАЛАХ КГАУ «КРАЕВОЙ ДВОРЕЦ МОЛОДЕЖИ»)

2.1 Краткая характеристика организации и организационная структура управления

Краевое государственное автономное учреждение «Краевой дворец молодежи» является подведомственным учреждением управления молодежной политики и реализации программ общественного развития. Основным видом деятельности учреждения, осуществляемой на основании Устава, является оказание государственных услуг по организации культурно-досуговой работы с молодежью (от 14 до 30 лет). Основными целями деятельности Учреждения является реализация молодежных программ и мероприятий по приоритетным направлениям государственной молодежной политики.

Основные виды деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи»:

Организация и проведение конференций, семинаров, тематических выставок и иных региональных мероприятий в сфере молодежной политики.

Организация и проведение мероприятий в сфере молодежной политики, направленных на гражданское и патриотическое воспитание молодежи, воспитание толерантности в молодежной среде, формирование правовых, культурных и нравственных ценностей среди молодежи.

Организация и проведение мероприятий, направленных на вовлечение молодежи в инновационную, предпринимательскую, добровольческую, патриотическую деятельность, а также на развитие гражданской активности молодежи и формирование здорового образа жизни.

Организация досуга детей, подростков и молодежи.

Организация и проведение молодежных конкурсов, мастер-классов, фестивалей, праздников, концертов и прочих сценических выступлений.

Управление учреждением осуществляется в соответствии с законодательством РФ, Уставом, а также локальными нормативными актами учреждения.

Коллегиальными органами управления учреждения являются общее собрание (конференция) работников учреждения (далее Общее собрание), Наблюдательный совет.

В состав Наблюдательного совета входят представители учредителя, представители Министерства и представители общественности, в том числе лица, имеющие заслуги и достижения в сфере образования. В состав Наблюдательного совета входят представители иных государственных органов, представители работников учреждения.

Единоличным исполнительным органом учреждения является директор учреждения, который осуществляет текущее руководство деятельностью учреждения.

Директор учреждения назначается и освобождается от должности приказом учредителя.

Управление КГАУ «Краевой дворец молодежи» выстроено и функционирует на линейно-функциональной структуре. Поэтому на высшем уровне во главе стоит директор КГАУ «Краевой дворец молодежи». Ему напрямую подчиняются должности, находящиеся на среднем уровне.

Руководство КГАУ «Краевой дворец молодежи» действует в соответствии с возложенными на него задачами:

– определяет основные направления деятельности предприятия, мероприятия по всестороннему удовлетворению потребностей молодежи в услугах;

– решает социальные проблемы коллектива организации;

– заслушивает отчеты сотрудников о состоянии работы;

– рассматривает вопросы подбора, расстановки, оценки и освобождения персонала.

Элементы структуры учреждения: административные помещения, досуговые помещения, актовые залы, транспортное помещение.

Схема учреждения наиболее применима для него: уровень компетенции специалистов высок, действует схема в условиях стабильности учреждение ее при стабильности предприятия, легкость в управлении подчиненными. К числу слабостей относится: затруднение в передачи информации сверху вниз, решение принимаются наверху.

Анализ динамики кадрового обеспечения КГАУ «Краевой дворец молодежи» позволяет сделать следующие выводы: По возрастному составу за 2023 год данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Структура кадрового состава по возрасту в 2023 году

Возраст	Количество педагогов	%
До 25 лет	1	3,2
25-29	3	9,4
30-49	13	40,6
Свыше 50-и лет	15	46,8

Таблица 2 – Структура кадрового состава по стажу в 2023 году

Возраст	Количество педагогов	%
До 5 лет	5	15,6
От 5 до 10 лет	4	12,5
От 10 до 15 лет	5	15,6
От 15 и выше	18	56,3

В 2023 году прошли профессиональную переподготовку – 2 чел. по программе: «Педагогика образования» – 1 чел., по программе: «Физическая культура в образовательных организациях в условиях реализации ФГОС ДО – 1 чел.

Структура кадрового состава по образованию в 2022-2023 году представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Структура кадрового состава по образованию в 2022-2023 году

Образование	2022	%	2023	%
Высшее	16	56	19	59
Средне-специальное	13	44	13	41
Получают высшее образование	2	7	2	6

Процесс повышения квалификации педагогов КГАУ «Краевой дворец молодежи» носит целостный и непрерывный характер. Содержание и формы работы по повышению квалификации педагогического коллектива меняются в зависимости от реального изменения уровня квалификации педагогов, от целей и задач, актуальных на данном этапе как для КГАУ «Краевой дворец молодежи», так и для самих педагогов.

Сравнительный анализ качественного состава педагогов за 2022-2023 года представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительный анализ качественного состава педагогов за 2022-2023 года

Квалификация	2022 год (29 ч)	2023 год (32 ч)
Высшая	16	17
Первая	4	3
Соответствие занимаемой должности	6	7
Вновь прибывшие / не аттестованные	3	6

Через курсовую подготовку и переподготовку за 3 года прошли 29 человек, в том числе и административный – 97 %.

Таким образом, организационная структура учреждения позволяет разделить КГАУ «Краевой дворец молодежи» как экономический объект на подразделения. Организационная структура КГАУ «Краевой дворец молодежи» является линейно-функциональной – процесс деления организации делится на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную задачу и обязанность.

2.2 Анализ финансово-экономической деятельности

Организация по финансово-хозяйственной и экономической деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи» может быть охарактеризована при помощи следующих показателей. На рисунке 4 выделена структура доходов краевого государственного автономного учреждения.

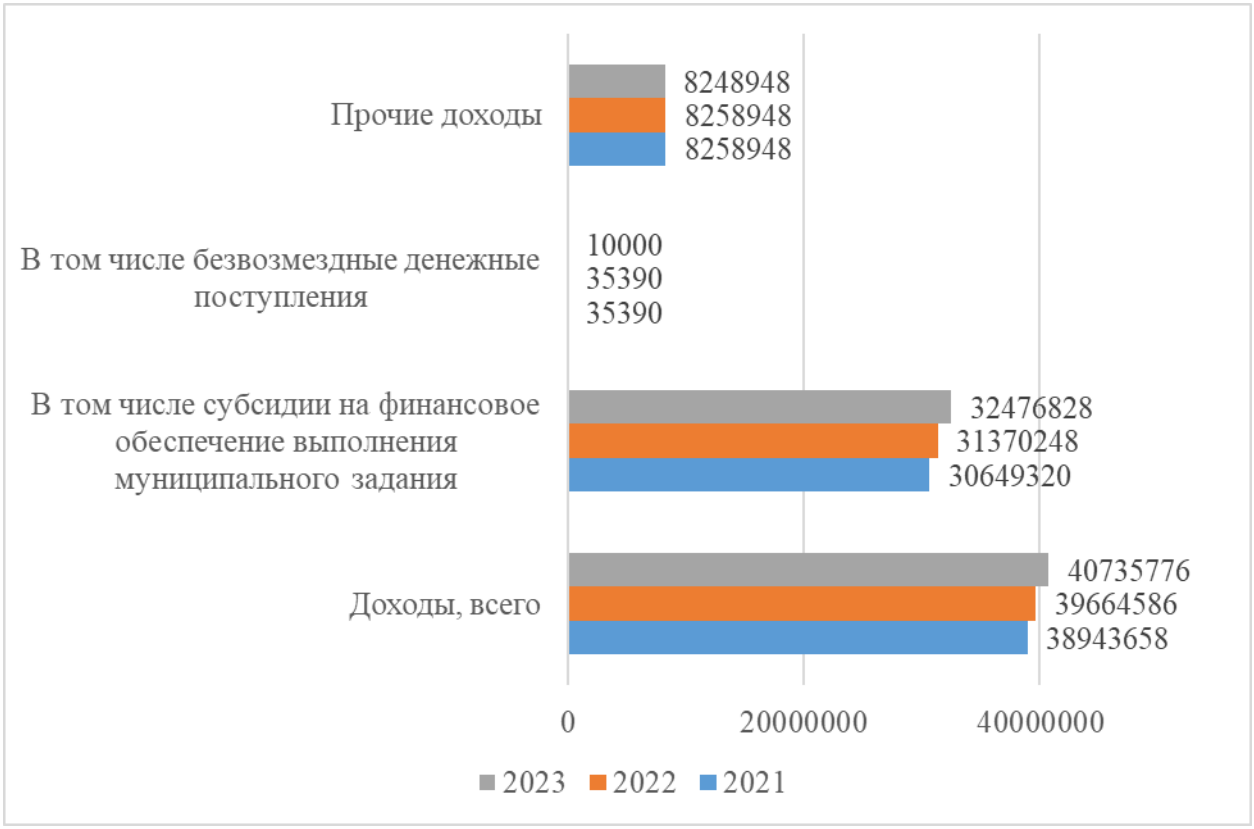

Рисунок 4 – Структура доходов краевого государственного автономного учреждения в 2021-2023 гг.

Согласно данным рисунка 4 наибольшая часть доходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» складывается за счет субсидий на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания.

В целом финансирование КГАУ «Краевой дворец молодежи» может быть выделено при помощи рисунка 5.

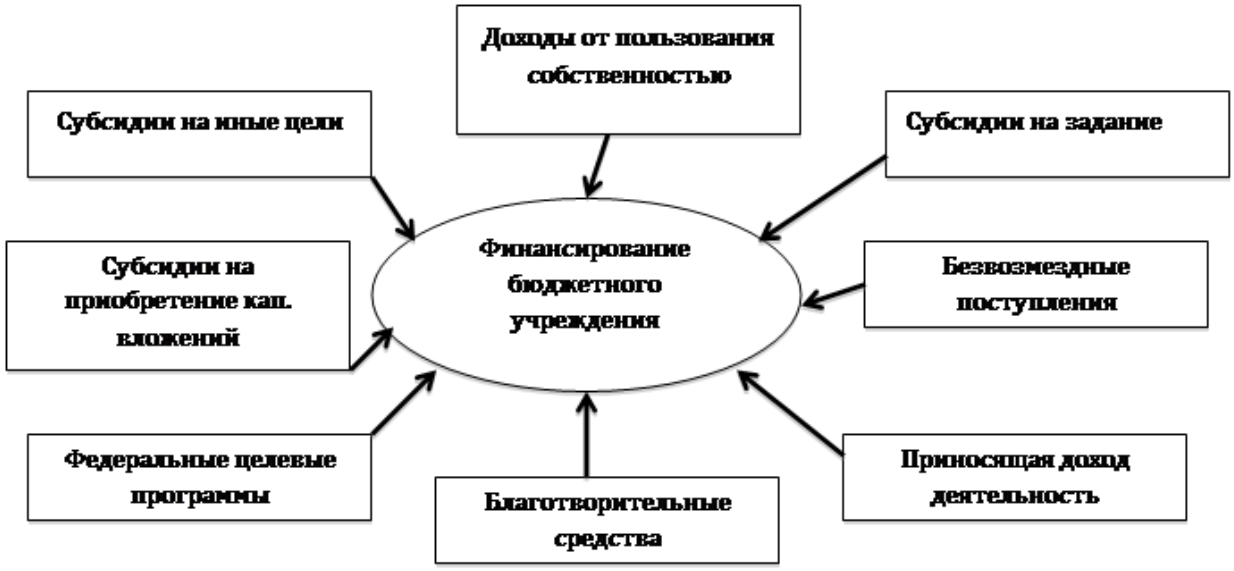

Рисунок 5 – Финансирование бюджетного учреждения КГАУ «Краевой дворец молодежи»

Согласно данным рисунка 5 можно обнаружить, что финансирование КГАУ «Краевой дворец молодежи» может осуществляться за счет доходов от пользования собственностью, субсидий на выполнение заданий (например, муниципальных), безвозмездных поступлений, приносящей доход деятельности, благотворительных средств, федеральных и муниципальных целевых программ, субсидий на приобретение капитальных вложений, субсидий на иные цели [30].

То есть в целом структура доходов краевого государственного автономного учреждения укрупненно состоит из следующих элементов:

– спонсирование от государства (федеральный и региональный бюджет);

– дополнительные платные услуги (кружки, секции, индивидуальные занятия);

– благотворительная помощь от организаций и частных лиц;

– гранты и целевые программы;

– участие в конкурсах и получение призов.

На рисунке 6 выделена структура расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи».

Рисунок 6 – Структура расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи»

Согласно данным рисунка 6 структура расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» в большей степени состоит из расходов на выплату персоналу, при этом наблюдается рост данной статьи затрат: в 2021 году – 22478684,16 руб., в 2022 году – 22704754 руб., в 2023 году – 23811334 руб.

Отсюда, структура расходов краевого государственного автономного учреждения укрупненно может быть разделена на следующие элементы [51]:

– заработная плата сотрудников;

– начисления на заработную плату (отчисления в социальные фонды);

– коммунальные платежи (электричество, вода, отопление);

– расходы на питание детей;

– приобретение мебели, игрушек и пособий;

– расходы на ремонт и обслуживание здания;

– административные расходы (аренда, связь, интернет).

Далее на рисунке 7 определена структура расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2021 год.

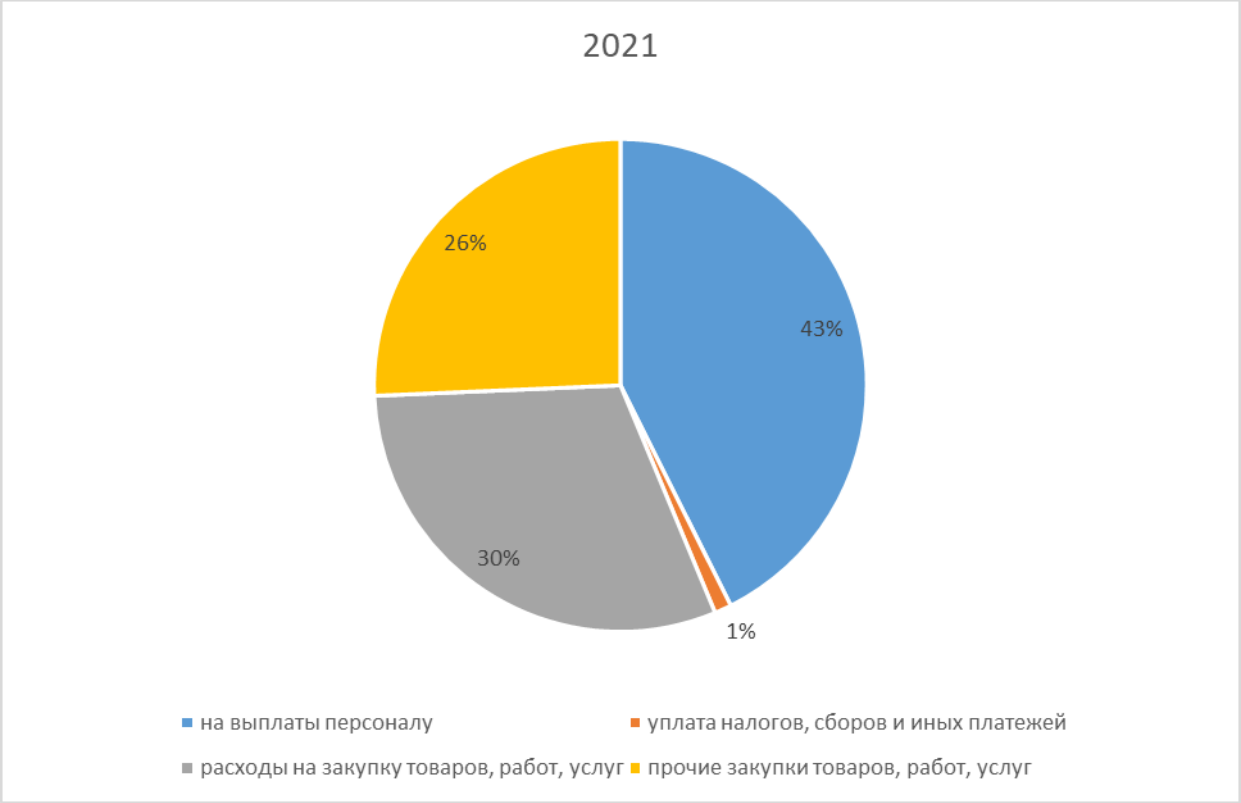

Рисунок 7 – Структура расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2021 год

Согласно данным рисунка 7 можно обнаружить, что в структуре расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2021 год преобладают расходы на выплату персоналу (43%), далее идут расходы на закупку товаров, работ, услуг (30%) и далее по степени значимости прочие закупки товаров, работ, услуг (26%).

На рисунке 8 определена структура расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2022 год.

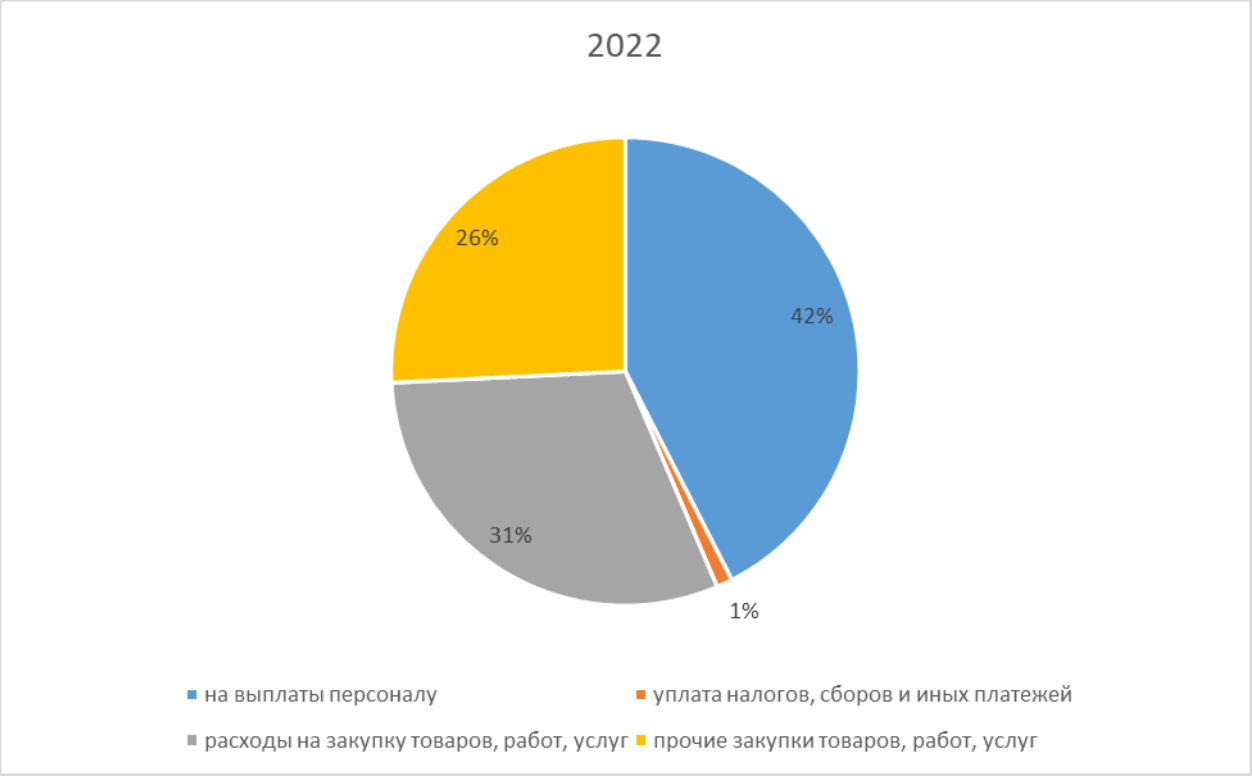

Рисунок 8 – Структура расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2022 год

Согласно данным рисунка 8 можно обнаружить, что в структуре расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2022 год преобладают расходы на выплату персоналу (42%), далее идут расходы на закупку товаров, работ, услуг (31%) и далее по степени значимости прочие закупки товаров, работ, услуг (26%).

На рисунке 9 определена структура расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2023 год.

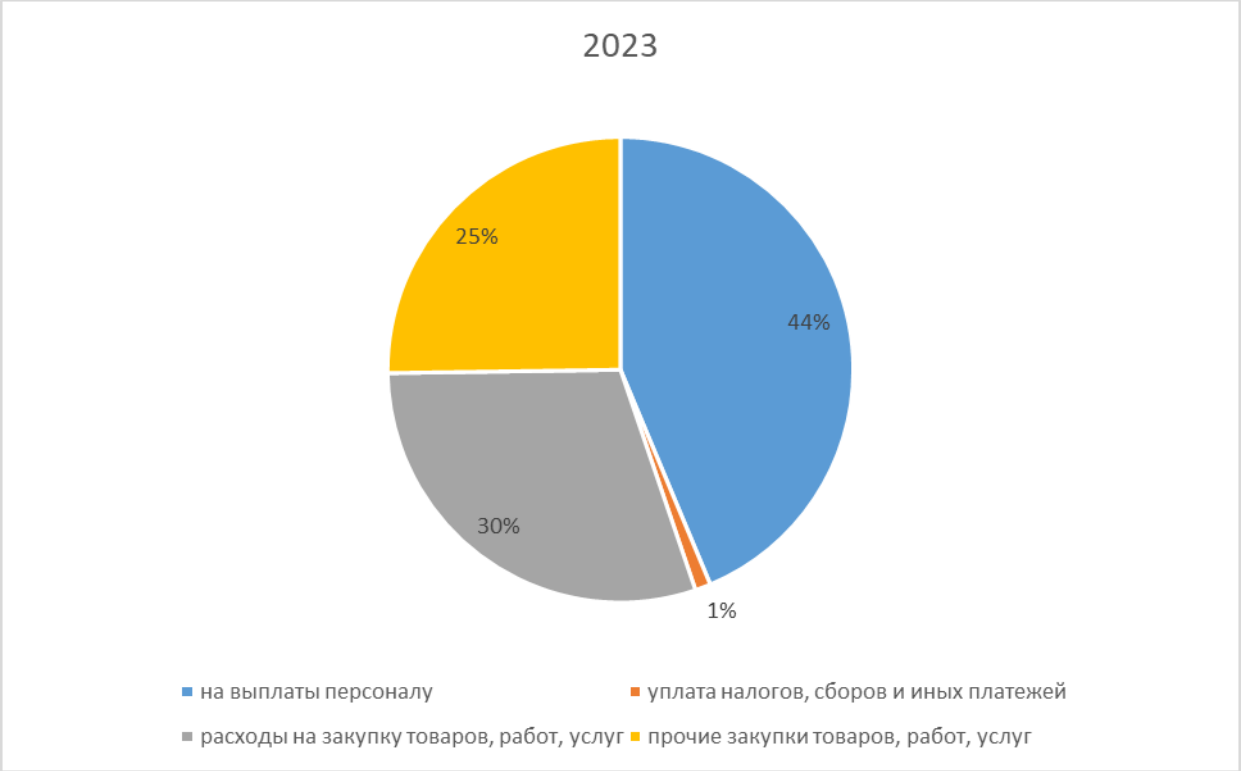

Рисунок 9 – Структура расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2023 год

Согласно данным рисунка 9 можно обнаружить, что в структуре расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2023 год преобладают расходы на выплату персоналу (44%), далее идут расходы на закупку товаров, работ, услуг (30%) и далее по степени значимости прочие закупки товаров, работ, услуг (25%).

Таким образом, финансирование КГАУ «Краевой дворец молодежи» может осуществляться за счет доходов от пользования собственностью, субсидий на выполнение заданий (например, муниципальных), безвозмездных поступлений, приносящей доход деятельности, благотворительных средств, федеральных и муниципальных целевых программ, субсидий на приобретение капитальных вложений, субсидий на иные цели.

2.3 Анализ стратегических изменений в организации

Для анализа стратегических изменений развития в виде модернизации КГАУ «Краевой дворец молодежи» выделены ключевые причины необходимости нововведений в них КГАУ «Краевой дворец молодежи», которые могут быть сведены в таблицу 5.

Таблица 5 – Причины разработки стратегических изменений развития в виде модернизации КГАУ «Краевой дворец молодежи»

Наименование типа причин	Содержание
I Внешние причины	
1. Экономические	Потребность в повышение эффективности деятельности
2. Политические	Нестабильность в обществе
3. Рыночные	Рост конкурентной обстановки
4. Технические и технологические	Потребность в постоянном развитии используемых технологий
5. Экологические	Нестабильная эпидемиологическая ситуация
6. Социальные	Рост благосостояния населения
7. Конкурентные	Развитие рынка
II Внутренние причины	
1. Со стороны руководства	Рост отдачи
2. Кадровые	Рост производительности труда
3. Финансовые	Рост эффективности
4. Технические	Увеличение инновационной составляющей развития

При помощи рисунка 10 выделено проблемное поле в части развития материально-технической базы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности как сферы стратегических изменений организации [25].

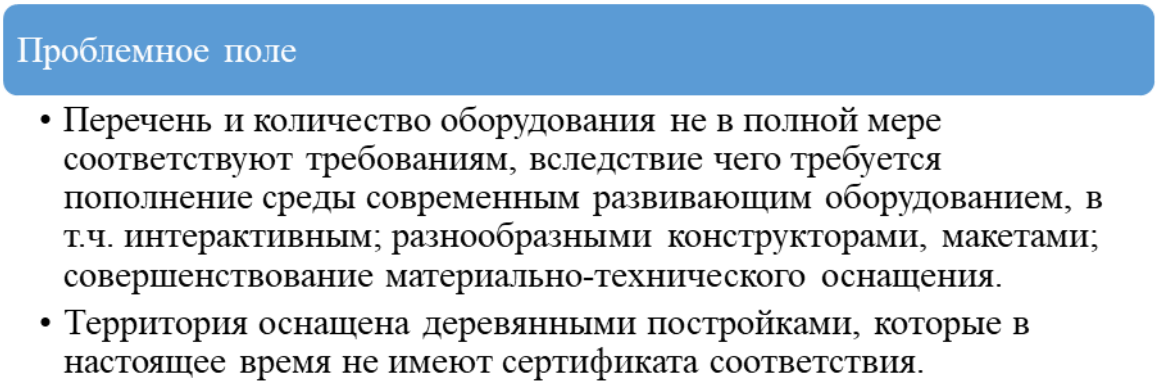

Рисунок 10 – Проблемное поле в части развития материально-технической базы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи» как сферы стратегических изменений организации

Отсюда проблемное поле в части развития материально-технической базы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи» как сферы стратегических изменений организации включает в себя:

– недостаток финансирования со стороны государства;

– высокая стоимость необходимых материалов и оборудования;

– сложность привлечения спонсорских средств и благотворительной помощи;

– необходимость регулярного обновления и ремонта материально-технической базы;

– неэффективное использование имеющихся ресурсов;

– сложность учета и контроля над расходованием средств [29].

При помощи рисунка 11 выделено проблемное поле в части развития финансово-экономических ресурсов в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности как сферы стратегических изменений организации.

Проблемное поле	Финансовое обеспечение краевого государственного автономного учреждения строится на бюджетной и внебюджетной деятельности. В рамках бюджетного финансирования выделяются средства на зарплату, питание, оплату коммунальных услуг, налогов, содержание имущества и обеспечение ПБ, ТБ материально-техническое оснащение и образовательную деятельность.
	Функционирование в современных условиях требует более активного привлечения внебюджетных средств.

Рисунок 11 – Проблемное поле в части развития финансово-экономических ресурсов в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи» как сферы стратегических изменений организации

Согласно данным рисунка 11 проблемное поле в части развития финансово-экономических ресурсов в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи» как сферы стратегических изменений организации включает в себя:

– ограниченность бюджетных средств и трудности с их получением;

– сложность прогнозирования доходов и расходов;

– зависимость от родительской платы и ее нестабильность;

– невозможность контролировать доходы и расходы в полной мере;

– недостаток квалифицированных специалистов в области финансов и экономики [23].

Таким образом, есть определенные стратегические перспективы по развитию деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи». В следующей главе определены рекомендации по совершенствованию управления стратегическими изменениями в КГАУ «Краевой дворец молодежи».

В целом по второй главе сделан вывод, что наибольшая часть доходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» складывается за счет субсидий на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания. Финансирование КГАУ «Краевой дворец молодежи» может осуществляться за счет доходов от пользования собственностью, субсидий на выполнение заданий (например, муниципальных), безвозмездных поступлений, приносящей доход деятельности, благотворительных средств, федеральных и муниципальных целевых программ, субсидий на приобретение капитальных вложений, субсидий на иные цели. Структура расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» в большей степени состоит из расходов на выплату персоналу, при этом наблюдается рост данной статьи затрат: в 2021 году – 22478684,16 руб., в 2022 году – 22704754 руб., в 2023 году – 23811334 руб. В структуре расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2021 год преобладают расходы на выплату персоналу (43%), далее идут расходы на закупку товаров, работ, услуг (30%) и далее по степени значимости прочие закупки товаров, работ, услуг (26%). В структуре расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2022 год преобладают расходы на выплату персоналу (42%), далее идут расходы на закупку товаров, работ, услуг (31%) и далее по степени значимости прочие закупки товаров, работ, услуг (26%). В структуре расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2023 год преобладают расходы на выплату персоналу (44%), далее идут расходы на закупку товаров, работ, услуг (30%) и далее по степени значимости прочие закупки товаров, работ, услуг (25%). Выполнение уставной цели организации при стратегических изменениях организации КГАУ «Краевой дворец молодежи» по финансово-хозяйственной и экономической деятельности определяет бюджетные источники финансирования (в части расходования бюджетных средств, составления отчета о целевом использовании бюджетных средств) и выделения внебюджетных источников (в виде выделения расходования внебюджетных средств организации и составления отчета о целевом использовании внебюджетных средств). Ключевые направления оптимизации источников финансирования

деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи» по финансово-хозяйственной и экономической деятельности включают в себя средства муниципального бюджета, краевого бюджета, родительской платы, дохода от платных образовательных услуг, добровольных пожертвований как сферы стратегических изменений.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КГАУ «КРАЕВОЙ ДВОРЕЦ МОЛОДЕЖИ»

3.1 Рекомендации по совершенствованию управления стратегическими изменениями

Обоснование предлагаемых стратегических изменений развития КГАУ «Краевой дворец молодежи» связаны со следующими аспектами. В качестве базовых предлагается выбрать именно стратегические изменения развития. Разработка элементов стратегических изменений развития включает в себя анализ внутренней и внешней среды, а также определение целей и задач его деятельности. При этом следует учитывать, что стратегические изменения должны быть не только достаточно гибкими, но и соответствовать определенной иерархии.

На рисунке 12 определены перспективы развития материально-технической базы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности как сферы стратегических изменений организации.

Перспективы развития	Возможность пополнения материально-технической базы и развивающей предметно-пространственной среды за счет бюджетных и внебюджетныхсредств.
	Замена уличного оборудования на отвечающее современным требованиям и имеющее сертификат соответствия.
	Приобретение необходимого оборудования, отвечающего современным требованиям для организации деятельности детей.
	Выполнение задач, определенных в программе благоустройства территории

Рисунок 12 – Перспективы развития материально-технической базы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи» как сферы стратегических изменений организации

То есть судя по рисунку 12 перспективы развития материально-технической базы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи» включают в себя:

– привлечение дополнительного финансирования от государства, родителей и спонсоров;

– развитие дополнительных платных услуг для увеличения доходов;

– внедрение энергосберегающих технологий и сокращение коммунальных платежей;

– участие в грантовых проектах и программах;

– использование современных материалов и технологий для обновления материально-технической базы [21].

На рисунке 13 определены перспективы развития финансово-экономических ресурсов в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности.

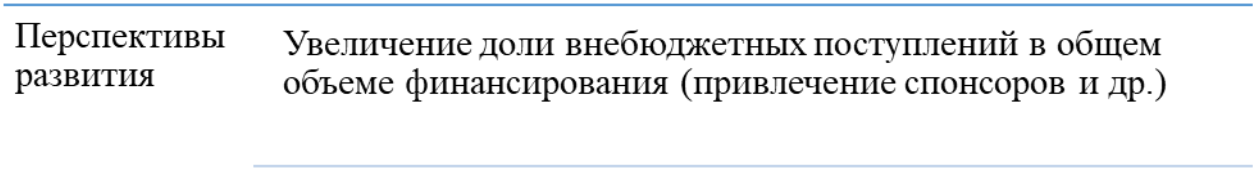

Рисунок 13 – Перспективы развития финансово-экономических ресурсов в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи» как сферы стратегических изменений организации

Согласно данным рисунка 13 перспективы развития финансово-экономических ресурсов в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи» включают в себя:

– улучшение качества планирования и прогнозирования доходов и расходов;

– внедрение новых методов управления финансами, таких как бюджетирование и контроллинг;

– привлечение инвестиций и развитие спонсорства;

– повышение квалификации сотрудников в области финансов и экономики;

– участие в государственных и международных программах финансирования.

Далее строится диаграмма Ганта на основе ИСР по жизненному циклу стратегических изменений развития КГАУ «Краевой дворец молодежи» (рис. 14).

Рисунок 14 – Построение ИСР по жизненному циклу стратегических изменений развития КГАУ «Краевой дворец молодежи»

Мероприятия в виде стратегических изменений развития КГАУ «Краевой дворец молодежи» включают в себя:

1) сформировать стратегию развития КГАУ «Краевой дворец молодежи»;

2) разработать управление содержанием и сроками стратегических изменений развития КГАУ «Краевой дворец молодежи»;

3) выделить управление исполнителями стратегических изменений развития КГАУ «Краевой дворец молодежи»

Таким образом, расширение сферы деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи» обусловлено ростом динамики развития.

3.2 Оценка предоставленных рекомендаций

Оценка предоставленных рекомендаций представлена на примере КГАУ «Краевой дворец молодежи». План мероприятий программы по реализации новых направлений работы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности выделен при помощи таблицы 6 как сферы стратегических изменений организации.

Таблица 6 – План мероприятий программы по реализации новых направлений работы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи» как сферы стратегических изменений организации

Этап	Сроки реализации мероприятий	Ответственный	Цели этапа	Результат этапа
1 этап	До конца 2024 года	Директор КГАУ	Мониторинг текущего состояния в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности	Наличие современной материально-технической базы для развития КГАУ
2 этап	До 30.06.2025	Директор КГАУ	Разработка программы (плана) совершенствования новых направлений работы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности	Наличие современной материально-технической базы для развития КГАУ

Продолжение таблицы 6

Этап	Сроки реализации мероприятий	Ответственный	Цели этапа	Результат этапа
3 этап	До 31.12.2025	Директор КГАУ	Выполнение программы совершенствования новых направлений работы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности	Создание и замена на современное оборудование действующей материально-технической базы учреждения
4 этап	До 31.12.2026	Директор КГАУ	Сравнение планируемых и полученных результатов реализации новых направлений работы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности	Выделение перспектив дальнейшего развития

Согласно данным таблицы 6 стоит отдельно описать разработку программы (плана) совершенствования новых направлений работы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи», которая включает в себя создание стратегии развития учреждения, в том числе анализ текущей ситуации; определение основных потребностей и возможностей; формулирование целей и задач развития. Также отдельно стоит уточнить планирование доходов и расходов с учетом стратегии развития, в том числе определение ожидаемых доходов; оценку необходимых расходов; составление бюджета. Данный этап потребует для КГАУ «Краевой дворец молодежи» разработку управления ресурсами и оптимизацию их использования, в том числе сокращение затрат на коммунальные услуги; эффективное использование имущества и оборудования [29]. На этом же этапе для КГАУ «Краевой дворец молодежи» рассматривается привлечение дополнительных источников финансирования, в том числе взаимодействие с государственными органами и частными инвесторами; участие в грантах,

конкурсах и программах поддержки. Возможно, потребуется маркетинг и продвижение предлагаемых услуг КГАУ «Краевой дворец молодежи», например, в виде разработки рекламных кампаний и предложений и налаживания сотрудничества с партнерами и другими учреждениями.

Отсюда мониторинг текущего состояния в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности включает в себя мониторинг доходов и расходов бюджета, в том числе анализ фактических доходов и расходов по сравнению с плановыми; выявление отклонений и их причин; корректировка бюджета при необходимости, а также контроль использования ресурсов, в том числе проверку соблюдения правил использования имущества и оборудования; контроль выполнения требований по охране труда и технике безопасности; мониторинг качества питания и медицинского обслуживания [27]. Отдельно можно выделить анализ эффективности использования ресурсов, в том числе оценку затрат на приобретение материалов и оборудования; расчет показателей эффективности использования ресурсов; разработку рекомендаций по улучшению использования ресурсов.

Индикаторы программы по реализации новых направлений работы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности могут быть определены при помощи следующих цифровых значений (таблица 7).

Уровень обеспеченности оборудованием и методическими материалами можно оценить по таким показателям как количество и состояние имеющегося оборудования и методических материалов; степень износа оборудования и материалов; потребность в дополнительном оборудовании и материалах для обеспечения учебного процесса; расходы на приобретение и обслуживание оборудования и материалов; эффективность использования имеющегося оборудования и материалов [25].

Таблица 7 – Индикаторы программы по реализации новых направлений работы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи»

Наименование индикатора	Базовое значение	2024	2025	2026	Целевое значение
Индикатор уровня обеспеченности оборудованием, методическим материалом в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности	70	75	80	85	90
Индикатор уровня безопасности в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности	100	100	100	100	100

Согласно данным рисунка 7 уровень безопасности в КГАУ можно оценить по таким критериям как соблюдение требований пожарной безопасности и охраны труда; наличие и состояние систем видеонаблюдения и сигнализации; организация пропускного режима на территорию учреждения; проведение мероприятий по обеспечению безопасности детей и сотрудников (например, инструктажи, обучение персонала действиям в чрезвычайных ситуациях).

Планируется, что апробация программы по реализации новых направлений работы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности даст наибольшие результаты для КГАУ «Краевой дворец молодежи» по следующим направлениям (таблица 8-11).

То есть апробация программы оптимизации финансово-хозяйственной деятельности в КГАУ КГАУ «Краевой дворец молодежи» как сферы стратегических изменений позволит:

– повысить эффективность использования ресурсов и снизить затраты;

– привлечь дополнительные источники финансирования;

– улучшить качество предоставляемых услуг и повысить конкурентоспособность учреждения;

– создать условия для развития кадрового потенциала и повышения квалификации сотрудников [18].

Таблица 8 – Результаты планируемой апробации плана мероприятий программы по реализации стратегический изменений в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности по первому этапу КГАУ «Краевой дворец молодежи»

Этап	Сроки реализации мероприятий	Ответственный	Цели этапа	Мероприятия в результате апробации
1 этап	До конца 2024 года	Директор КГАУ	Мониторинг текущего состояния в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности	Разработка плана внедрения платных образовательных услуг: проведение анкетирования среди родителей. Составление калькуляций для новых услуг (обучение танцам, обучение вокалу и др.). Изучение спроса населения на дополнительные платные услуги. Коллегиальность в решении вопросов планирования, распределение и расходование средств: – постоянная деятельность наблюдательного совета; - включение родительской общественности в вопросы планирования и распределения. Повышение квалификации персонала: – необходимо отправить молодых специалистов на переквалификацию по дополнительным специальностям в образовании (обучение английскому языку, обучение пению и др.); - обучение административного состава по вопросам энергоэффективности учреждения.

Согласно данным таблицы 8 разработка плана внедрения платных образовательных услуг КГАУ «Краевой дворец молодежи» будет включать в себя: проведение анкетирования среди родителей, определение перечня платных образовательных услуг, которые могут быть предложены: кружки, секции, дополнительные занятия, индивидуальные программы обучения, проведение анкетирования родителей с целью выявления их потребностей и предпочтений в отношении платных образовательных услуг, анализ результатов анкетирования и определение наиболее востребованных и перспективных направлений платных образовательных услуг. Также здесь потребуется разработка программ и методических материалов для предлагаемых платных образовательных услуг КГАУ «Краевой дворец молодежи», в том числе нужно рассмотреть заключение договоров с преподавателями и другими специалистами, которые будут оказывать платные образовательные услуги. Следует провести информирование родителей о предлагаемых платных образовательных услугах через сайт краевого государственного автономного учреждения, информационные стенды, родительские собрания и индивидуальные консультации.

Также оптимизации потребует организация работы по оказанию платных образовательных услуг в соответствии с разработанными программами и методиками. Нужно рассмотреть для КГАУ «Краевой дворец молодежи» мониторинг качества предоставляемых платных образовательных услуг и удовлетворенности родителей, внесение необходимых корректировок.

Также для КГАУ «Краевой дворец молодежи» следует определить планирование и учет доходов от оказания платных образовательных услуг при формировании бюджета краевого государственного автономного учреждения [17].

Таблица 9 – Результаты планируемой апробации плана мероприятий программы по реализации стратегических изменений в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности по второму этапу

Этап	Сроки реализации мероприятий	Ответственный	Цели этапа	Мероприятия в результате апробации
2 этап	До 30.06.2025	Директор КГАУ	Разработка программы (плана) совершенствования новых направлений работы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности	Разработка плана по привлечению дополнительных источников: родительские целевые взносы, средства спонсоров и попечителей: - подготовка нормативно-правовой базы для создания попечительского совета в КГАУ; - разработка стратегии привлечения потенциальных спонсоров и попечителей. Доступ к информации (СМИ, публичные доклады): - создание действующего сайта краевого государственного автономного учреждения с обратной связью; - рекламирование услуг; - своевременные ежегодные публичные доклады на родительских собраниях, стендах учреждения, сайте. Капитальный ремонт, модернизации основных средств, замена устаревшего оборудования, приобретении дополнительных основных средств; - составление плана модернизации и замены технологического оборудования; - замена вентиляции. Оказание платных услуг: - оказание методических услуг педагогам города; - проведение праздников силами сотрудников КГАУ (посещение на дому, аренда музыкального и спортивного зала для проведения праздников).

Согласно данным таблицы 9 разработка плана по привлечению дополнительных источников: родительские целевые взносы, средства спонсоров и попечителей на базе КГАУ «Краевой дворец молодежи», потребует проведение встреч и презентаций для потенциальных спонсоров и попечителей, информирование их о деятельности краевого государственного автономного учреждения и его потребностях в финансировании, формирование базы данных потенциальных спонсоров и попечителей, налаживание контактов и установление партнерских отношений, разработку системы привлечения родительских целевых взносов, определение размеров взносов и порядка их внесения, организацию мероприятий по привлечению средств спонсоров и родительских целевых взносов (благотворительные акции, концерты, ярмарки и т.д.), заключение договоров со спонсорами и попечителями, определение условий предоставления финансовой помощи, контроль над использованием полученных средств, отчетность перед спонсорами и попечительскими советами, планирование и учет дополнительных доходов от спонсорской помощи и родительских целевых взносов при формировании бюджета краевого государственного автономного учреждения [14].

Таблица 10 – Результаты планируемой апробации плана мероприятий программы по реализации стратегических направлений в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности по третьему этапу

Этап	Сроки реализации мероприятий	Ответственный	Цели этапа	Мероприятия в результате апробации
3 этап	До 31.12.2025	Директор КГАУ	Выполнение программы совершенствования новых направлений работы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности	Введение строгого режима экономии энергоресурсов и материальных средств: - разработка программы энергосбережения – замена ламп накаливания на энергосберегающие лампы – установка датчиков движения на склады – установка регулятора давления на ХВС – своевременный ремонт системы отопления и водоснабжения.

Продолжение таблицы 10

Этап	Сроки реализации мероприятий	Ответственный	Цели этапа	Мероприятия в результате апробации
				Выбор поставщиков и сотрудничество с индивидуальными предпринимателями, поставляющими качественные продукты, материалы и оборудование в ассортименте по оптовым ценам, с предоставлением льгот. Введение гибких графиков работы персонала (для работы по 1 ставке, вместо 1,25). Привлечении квалифицированных кадров, для проведения платных образовательных услуг: - преподаватель ритмики и танцев; - преподаватель английского языка и др.

Согласно данным таблицы 10 введение строгого режима экономии энергоресурсов и материальных средств в КГАУ «Краевой дворец молодежи» будет эффективным с точки зрения установки энергосберегающих ламп и оборудования, использования датчиков движения для автоматического включения/выключения света, установки терморегуляторов на батареях для контроля температуры в помещениях, замены старых окон на новые с более эффективными стеклопакетами, регулярного проведения проверок и профилактических работ на оборудовании, установки водосберегающих устройств (например, аэраторов на краны), обучения сотрудников основам бережливого использования ресурсов, проведения мероприятий по экономии бумаги (например, использование двусторонней печати документов), разделения зон для приема пищи и отдыха сотрудников, чтобы снизить количество потребляемой энергии, проведения регулярных проверок состояния систем отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха [18].

Таблица 11 – Результаты планируемой апробации плана мероприятий программы по реализации стратегических изменений в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности по четвертому этапу

Этап	Сроки реализации мероприятий	Ответственный	Цели этапа	Мероприятия в результате апробации
4 этап	До 31.12.2026	Директор КГАУ	Сравнение планируемых и полученных результатов реализации новых направлений работы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности	Вывод учреждения на более высокий конкурентоспособный уровень: - участие во всех городских конкурсах и мероприятиях; - участие в мероприятиях; - рекламирование деятельности краевого государственного автономного учреждения (через сайт КГАУ, газеты и журналы.)

Согласно данным таблицы 11 вывод КГАУ «Краевой дворец молодежи» на более высокий конкурентоспособный уровень позволит достичь повышения качества образовательных программ через разработку новых программ, внедрение современных технологий обучения, привлечение квалифицированных педагогов, улучшит материально-технической базу в виде обновления оборудования, ремонта помещений, создания комфортной образовательной среды.

Также этот этап позволить выполнить расширение спектра дополнительных услуг: кружки, секции, индивидуальные занятия, консультации специалистов [18].

На этапе будет произведено развитие сетевого взаимодействия с другими образовательными организациями: обмен опытом, совместные проекты, сотрудничество в рамках проектов. Также возможно привлечение внимания родителей и общественности к деятельности учреждения: организация открытых мероприятий, участие в конкурсах, публикации в СМИ. В том числе планируется повышение квалификации и профессионального мастерства

сотрудников: курсы, семинары, стажировки, участие в профессиональных конкурсах.

На базе КГАУ «Краевой дворец молодежи» планируется установление партнерских связей с предприятиями и организациями для реализации совместных проектов и программ. Также возможно участие в грантовых программах и конкурсах с целью привлечения дополнительных средств на развитие КГАУ «Краевой дворец молодежи».

Таким образом, в совокупности сделан вывод, что результаты планируемой апробации плана мероприятий программы по реализации совершенствования управления стратегических изменений в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности в совокупности приведут к более высокому конкурентоспособному уровню учреждения, который позволит достичь повышения качества образовательных программ через разработку новых программ, внедрение современных технологий обучения, привлечение квалифицированных педагогов, улучшит материально-технической базу в виде обновления оборудования, ремонта помещений, создания комфортной образовательной среды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, цель и задачи работы достигнуты. По результатам проведенного исследования достигнуты следующие задачи. В первой главе исследованы теоретические основы управления стратегическими изменениями в организации, в том числе рассмотрена сущность стратегических изменений в организации, определены методы и факторы стратегических изменений в организации, выявлены особенности управления стратегическими изменениями в государственной организации. Во второй главе представлен анализ управления стратегическими изменениями в организации (на материалах КГАУ «Краевой дворец молодежи»), в том числе представлена краткая характеристика организации и организационная структура управления, выполнен анализ финансово-экономической деятельности, определяется анализ стратегических изменений в организации. В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию управления стратегическими изменениями в КГАУ «Краевой дворец молодежи», в том числе определены рекомендации по совершенствованию управления стратегическими изменениями, выполнена оценка предоставленных рекомендаций.

По первой главе сделаны следующие выводы:

– определено, что под стратегией организации различными авторами понимаются и даются различные определения, например, что это комплексный план развития. Другие авторы утверждают, что стратегические изменения представляют собой направление развития в определенный период времени. Некоторые считают, что стратегию можно рассматривать как совокупность главных целей и основных способов достижения. Также одно из определений стратегических изменений гласит, что это симбиоз запланированных действий и реакций н непредвиденные ситуации. Отдельные авторы считают, что стратегией также можно считать обязательство действовать определенным образом. К принципам стратегических изменений относятся рефлексия, диверсификация, самоопределение, ограниченная рациональность,

самоорганизация, непрерывная адаптация, резервирование ресурсов. Для того, чтобы разработать стратегию прибегают к различным инструментам, среди которых выделяются количественные и качественные. В числе качественных инструментов разработки стратегических изменений можно выделять такие инструменты как экспертная оценка, SWOT-анализ, метод Дельфи, матрица БКГ, метод мозгового штурма, GAP-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ. В числе количественных методов уже отдельно выделяются такие инструменты как оценка конкурентоспособности (сюда можно отнести сравнительный анализ с конкурентами, оценку финансового состояния, матрицу МакКинзи), далее можно проводить оценку состояния бизнеса (в том числе определять при этом рентабельность, прибыль, ликвидность и т.д.), проводится стратегический анализ рисков и неопределенности и стратегический анализ отрасли;

– определены типы стратегических изменений, которые с точки зрения природы и конечного результата могут быть разделены на следующие виды: по природе подразумевают «взрыв» и по конечному результату «трансформацию» - стратегическое изменение «адаптация»; по природе подразумевают «взрыв» и по конечному результату «пересмотр» - стратегическое изменение «реконструкция»; по природе подразумевают «постепенность» и по конечному результату «трансформацию» - стратегическое изменение «эволюция»; по природе подразумевают «постепенность» и по конечному результату «пересмотр» - стратегическое изменение «революция»;

– обнаружено, что стратегических изменений конкуренции имеют различные цели, например, связанные со снижением себестоимость. Отдельно стоит упомянуть про стратегических изменений интегрированного действия, которые связаны с изменениями (по приобретению собственности и расширению изнутри), в качестве направленности действий рассматривают изменение положения предприятия внутри, и бывают двух видов (стратегические изменения обратной вертикальной интеграции и стратегические изменения вперед идущей вертикальной интеграции). Выделенные функциональные стратегических изменений также различаются по

своим направлениям. Например, ценовые стратегических изменений делятся на такие виды как дифференцированное ценообразование (выделяются такие виды как стратегические изменения скидок на вторичном рынке, стратегические изменения «случайных» скидок, стратегические изменения периодических скидок), конкурентное ценообразование (сюда относятся географическая стратегические изменения, стратегические изменения сигнализирования ценами, стратегические изменения проникновения на рынок, стратегические изменения «по кривой освоения») и ассортиментное ценообразование (стратегические изменения «имидж», стратегические изменения цен «выше номинала», стратегические изменения «комплект», стратегические изменения смешанных наборов, стратегические изменения «набор»);

– определено, что модель стратегических изменений включает в себя с учетом времени постепенные, либо радикальные изменения. При этом постепенные изменения подразумевают в себе опережающую стратегическую адаптацию и стратегическую пассивность под воздействием внутренних изменений до той поры пока не наступает определенная точка «кризиса». После этой точки, как правило, идут радикальные изменения, которые уже характеризуются отстающей стратегической адаптацией, радикальной стратегической адаптацией и стратегической трансформацией под воздействием внешних изменений;

– выявлено, что авторами выделяется следующая последовательность этапов разработки стратегических изменений. Например, сначала проходит формулирование стратегических изменений (последовательность этапов при этом следующая, сначала определяется миссия, формулируются цели, устанавливаются стратегические альтернативы, оцениваются альтернативы и выбираются предпочтительные альтернативы), потом выполнение стратегических изменений (здесь имеются такие этапы как создание долгосрочной программы действий (разрабатывается стратегический бюджет), создается среднесрочный план (разрабатывается годовой бюджет) и создается краткосрочный план (разрабатывается месячный бюджет) и оценка результатов.

Другими авторами предлагается разрабатывать стратегию по этапам в зависимости от осуществляемых действий и получаемых результатов от этого действия. Сначала проводится анализ, прогнозирование и мониторинг внешней среды (как результат имеется исследование и использование возможностей и угроз, стоящих перед организаций), далее определяется миссия как действие (в качестве результата имеется формулирование стратегического ориентира с учетом возможностей и угроз), потом проводится анализ внутренней среды (как результат выявляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы), формулируются цели (в виде результаты имеется выражение общего стратегического ориентира в форме конкретной цели с учетом выделенных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), планируются, реализуются и контролируются разработанные стратегических изменений (как результат имеется разработанная стратегические изменения и проводится управление основными способами ее достижения).

В целом по результатам второй главы сделаны следующие выводы:

– определено, что наибольшая часть доходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» складывается за счет субсидий на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания. Финансирование КГАУ «Краевой дворец молодежи» может осуществляться за счет доходов от пользования собственностью, субсидий на выполнение заданий (например, муниципальных), безвозмездных поступлений, приносящей доход деятельности, благотворительных средств, федеральных и муниципальных целевых программ, субсидий на приобретение капитальных вложений, субсидий на иные цели. Структура расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» в большей степени состоит из расходов на выплату персоналу, при этом наблюдается рост данной статьи затрат: в 2021 году – 22478684,16 руб., в 2022 году – 22704754 руб., в 2023 году – 23811334 руб. В структуре расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2021 год преобладают расходы на выплату персоналу (43%), далее идут расходы на закупку товаров, работ, услуг (30%) и далее по степени значимости прочие закупки товаров, работ, услуг (26%). В

структуре расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2022 год преобладают расходы на выплату персоналу (42%), далее идут расходы на закупку товаров, работ, услуг (31%) и далее по степени значимости прочие закупки товаров, работ, услуг (26%). В структуре расходов КГАУ «Краевой дворец молодежи» по элементам за 2023 год преобладают расходы на выплату персоналу (44%), далее идут расходы на закупку товаров, работ, услуг (30%) и далее по степени значимости прочие закупки товаров, работ, услуг (25%). Выполнение уставной цели организации при стратегических изменениях в КГАУ «Краевой дворец молодежи» по финансово-хозяйственной и экономической деятельности определяет бюджетные источники финансирования (в части расходования бюджетных средств, составления отчета о целевом использовании бюджетных средств) и выделения внебюджетных источников (в виде выделения расходования внебюджетных средств организации и составления отчета о целевом использовании внебюджетных средств). Ключевые направления оптимизации источников финансирования деятельности КГАУ «Краевой дворец молодежи» по финансово-хозяйственной и экономической деятельности включают в себя средства муниципального бюджета, краевого бюджета, родительской платы, дохода от платных образовательных услуг, добровольных пожертвований;

– в совокупности сделан вывод, что результаты планируемой апробации плана мероприятий программы по реализации новых направлений работы в области финансово-хозяйственной и экономической деятельности в совокупности приведут к более высокому конкурентоспособному уровню учреждения, который позволит достичь повышения качества образовательных программ через разработку новых программ, внедрение современных технологий обучения, привлечение квалифицированных педагогов, улучшит материально-технической базу в виде обновления оборудования, ремонта помещений, создания комфортной образовательной среды;

– определено, что элементы стратегических изменений в КГАУ «Краевой дворец молодежи» включают в себя проработку цели, задач, ресурсов, методов,

процессов, инструментов, результата. Определено, что документационная составляющая методических рекомендаций по организации стратегических изменений КГАУ «Краевой дворец молодежи» включает в себя как существующую документацию (в виде плана финансово-хозяйственной деятельности, баланса, бюджетной сметы), так и формирование долгосрочных документов (таких как финансовая стратегия КГАУ на 1 и 3 года).

В целом по ВКР можно обнаружить, что представленные рекомендации позволят внести стратегические изменения в деятельность государственного автономного учреждения, будут способствовать в целом улучшению целевых показателей деятельности по улучшению выполнения плановых заданий по основному виду деятельности учреждения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абубакаров М.В. Особенности разработки стратегий для предприятий малого бизнеса // ФГУ Science. – 2022. – № 2 (26). – С. 4-7.

2. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент – М.: Русайнс, 2020. – 256 с.

3. Беляева Л.А. Методические подходы при разработке и реализации стратегии деятельности предприятия // Студенческий вестник. – 2020. – № 3-3 (101). – С. 80-83.

4. Вандышева Д.А. Разработка финансовой стратегии предприятия // Аллея науки. – 2020. – Т. 1. – № 8 (47). – С. 241-245.

5. Василевская И.В. Инновационный менеджмент. – М.: Риор, 2017. – 480 с.

6. Васильев М.Ю. Методологические подходы анализа управления деятельностью каналов сбыта инновации предприятия // Наука среди нас. – 2019. – № 6 (22). – С. 187-194.

7. Воронин Н.В. Специфика выбора стратегии развития предприятия // Вестник науки и образования. – 2019. – №12-2 (66). – С. 17-20.

8. Вукович Г.Г. Управление персоналом: теория и методика // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.

9. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 290 с.

10. Даулетбаев Н.Г. Разработка стратегии видения компании по результатам SWOT-анализа // Флагман науки. – 2023. – № 9 (9). – С. 595-598.

11. Диалло А.Т. Анализ и разработка корпоративной стратегии // Студенческий. – 2021. – № 26 (154). – С. 37-41.

12. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 375 с.

13. Иванова Т.Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. – М.: Юрайт, 2021. – 331 с.

14. Караева Ф.Е., Дзуганова М.А. Инструменты стратегического анализа для разработки стратегии организации // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. – 2020. – № 1 (27). – С. 123-127.

15. Карапетян А.Г. Сбытовая деятельность как важный фактор развития предприятия в современных условиях // Информация и инновации. – 2021. – Т. 16. – № 1. – С. 56-59.

16. Карпова О.К., Филиппова В.Д. Разработка стратегии развития малого предприятия на основе расширенного SWOT-анализа // В сборнике: Экономические проблемы России и региона. Ученые записки. Ростовский государственный экономический университет «РИНХ». – Ростов-на-Дону, 2019. – С. 225-232.

17. Кузнецова Е.А., Винникова И.С., Медведева О.Ю. Разработка стратегии управления прибылью коммерческой организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – № 2 (44). – С. 124-128.

18. Кузнецова И.П. Финансовая стратегия предприятия: виды и этапы разработки // Аллея науки. – 2022. – Т. 1. – № 3 (66). – С. 347-350.

19. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 507 с.

20. Международный менеджмент / Е.П. Темнышова. – М.: Юрайт, 2022. – 456 с.

21. Отварухина Н.С. Стратегический менеджмент. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 336 с.

22. Попов В.С., Первухин Н.Н. Сравнительный анализ существующих моделей разработки стратегии развития организации // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 14 (48). – С. 117-119.

23. Прохоров С.Ю. Разработка стратегии развития предприятия // Студенческий вестник. – 2021. – № 29-1 (174). – С. 86-87.

24. Прохоров С.Ю. Разработка стратегии развития предприятия // Студенческий вестник. – 2021. – № 29-1 (174). – С. 86-87.

25. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент. – М.: РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 106 с.

26. Розанова Н.М. Конкурентные стратегии современной фирмы. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 343 с.

27. Романчук А.А. Разработка стратегии управления рисками предприятия // Студенческий вестник. – 2020. – № 19-9 (117). – С. 41-43.

28. Савченко А.Б. Стратегический менеджмент. – М.: РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 228 с.

29. Свидерская А.Н. Разработка финансовой стратегии организации // Студенческий вестник. – 2021. – № 31-2 (176). – С. 18-25.

30. Чаусов Н.Ю., Чаусов Н.Н. Концептуальные основы стратегического анализа при разработке стратегии активного долголетия // Российский экономический интернет-журнал. – 2020. – № 4. – С. 60.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВКР

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

07.06.2024

_____Бердюгин К.М.

(подпись выпускника) (Ф.И.О.)